

Toelichting rekenkamerbrief kernvariabelen grondexploitaties



Colofon

Rekenkamer Lelystad

Leden

Robert Douma, voorzitter

Ing Yoe Tan, lid

Iris Koopmans, lid

Contactgegevens

Rekenkamer Lelystad

Postbus 91

8200 AB LELYSTAD

Telefoon 0320-278397

www.lelystad.nl/rekenkamer

Bezoekadres

Stadhuis Lelystad

Stadhuisplein 2

8232 ZX LELYSTAD

Datum

1 oktober 2013

Inhoudsopgave

1.	Bouwprogramma afgezet tegen de marktvraag.....	1
2.	Boekwaarde van de gronden.....	9
3.	Netto contante waarde (NCW)	11
4.	Nog te maken kosten en cashflow	13
5.	Jaarlijkse rente	15
6.	Reserves en voorzieningen	16
7.	Benodigde weerstandscapaciteit voor het grondbedrijf.....	18

1. Bouwprogramma afgezet tegen de marktvraag

Het is belangrijk dat het aanbod aan grond aansluit bij de vraag in de markt. Als de gemeente te veel grond produceert, loopt zij het risico dat ze de grond niet op tijd kan verkopen voor de beoogde prijs. Als de vraag tegenvalt, kan de gemeente minder grond in één keer op de markt brengen. Ze moet de grond dan later verkopen. De gemeente moet dan ook extra rente betalen over de uitgaven, die zij voor de grondexploitatie gedaan heeft. Kortom: de gemeente krijgt minder inkomsten dan verwacht en maakt meer kosten. Om te voorkomen dat de gemeente te veel grond ontwikkelt, is het van belang dat het aanbod binnen de grondexploitaties aansluit bij de vraag in de markt. Daarvoor zou de gemeente een marktonderzoek uit moeten voeren. De geplande productie moet de gemeente vervolgens afstemmen met de vraag uit dat marktonderzoek. De gemeentelijke grondexploitaties moeten jaarlijks worden geactualiseerd. Het is logisch deze actualisatie te baseren op een *actueel* (markt)onderzoek.

Om te kunnen beoordelen of het (bouw)programma aansluit bij de marktvraag zijn de volgende gegevens nodig:

- Actueel marktonderzoek (max. 1 jaar oud¹). Een actueel marktonderzoek moet aantonen dat er vraag in de markt is naar het geplande aantal woningen, bedrijventerreinen, kantoren etc. waarvoor de gemeente per jaar beoogt grond te verkopen.
- Optelling van respectievelijk alle geplande woningen, bedrijventerreinen, kantoren, etc. binnen de gemeentelijke grondexploitaties per jaar voor de gehele looptijd van de grondexploitaties.

Bovenstaande aantallen per jaar moeten binnen de verwachtingen over de te realiseren verkopen volgens het marktonderzoek blijven. De verkoop van grond voor woningen, bedrijventerreinen etc. die verder dan 20 jaar in de toekomst gepland staan, is zo onzeker dat de uitgaven voor deze gronden niet geactiveerd mogen worden.

Hoe ziet het bouwprogramma in Lelystad eruit?

Het bouwprogramma van de gemeente Lelystad geeft weer hoe de gemeente de uitgifte van grond voor woningen en werklocaties gepland heeft.

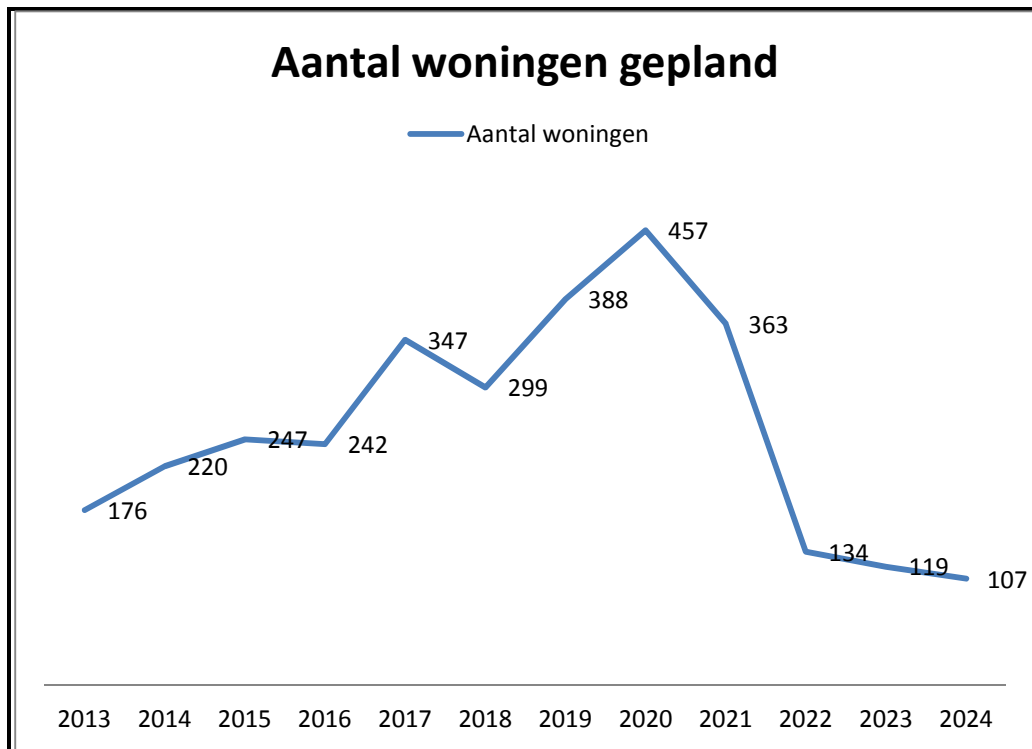
De woningmarkt is sinds de crisis veranderd. De gemeente heeft een draai gemaakt van grote woningbouwprojecten naar onder meer (C)PO²-projecten met kleinere aantallen woningen. Dit bemoeilijkt het plannen van woningbouwprojecten over langere periode. Het grondbedrijf houdt onderstaande planning aan voor te bouwen **woningen** in Lelystad.

Woningbouwprogramma	
Jaartal	Aantal
2013	176
2014	220
2015	247
2016	242
2017	347
2018	299
2019	388
2020	457
2021	363
2022	134
2023	119
2024	107

Wanneer we die aantallen in een grafiek zetten, ziet het woningbouwprogramma er als volgt uit.

¹ Aangezien de grondexploitaties jaarlijks moeten worden geactualiseerd, is het logisch dat ook de informatie over de marktvraag niet ouder dan een jaar is.

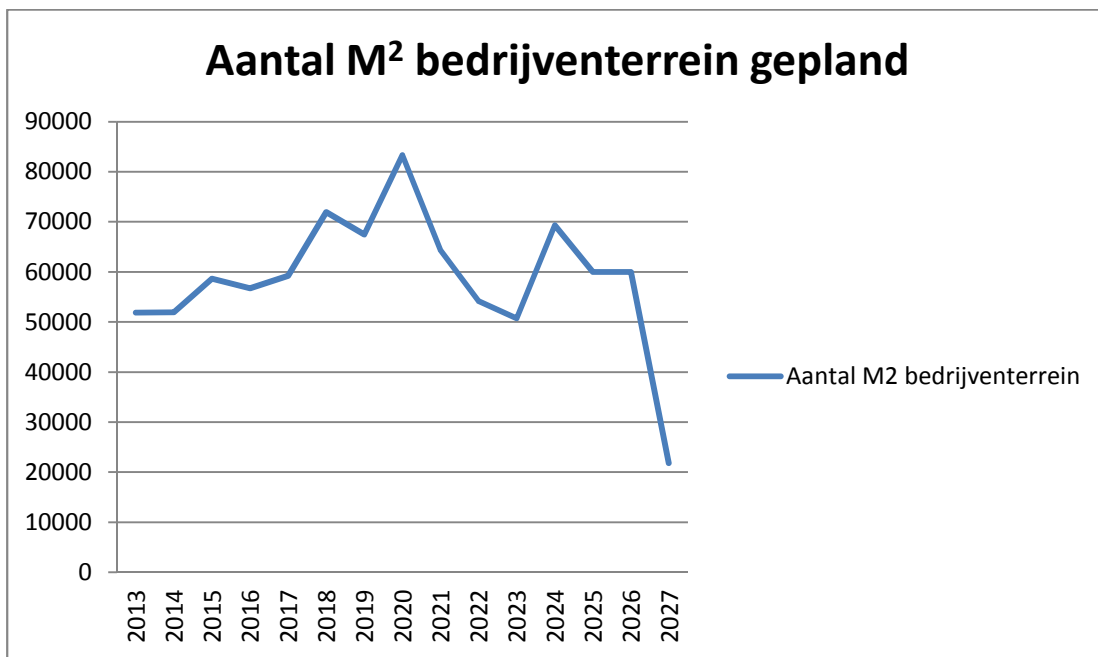
² (C)PO = (Collectief) particulier opdrachtgeverschap.



Voor **bedrijventerreinen** houdt het grondbedrijf de onderstaande planning aan.

Bedrijventerreinen	
Jaartal	Aantal m ²
2013	51.844
2014	51.955
2015	58.651
2016	56.750
2017	59.161
2018	71.917
2019	67.441
2020	83.336
2021	64.342
2022	54.187
2023	50.724
2024	69.337
2025	60.000
2026	60.000
2027	21.791

Wanneer we die aantallen in een grafiek zetten, ziet het bouwprogramma voor bedrijventerreinen er als volgt uit.



Bouwprogramma bedrijventerreinen gemeente Lelystad.

Daarnaast heeft de gemeente nog een bouwprogramma voor [o.a. winkels, horeca en recreatie](#):

Overig programma				
Kantoren			Bataviastad winkels	
2017	14.142	Hanzepark	2013	2.165
2017	300	Stadshart	2014	3.033
Totaal	14.442	m ²	2015	3.428
			Totaal	8.626
				m ²
Maatschap. Dienstverl. Stadshart			Bataviastad niet comm. Voorz.	
2020	800		2016	20.426
2021	500		2019	2.009
2023	1.500		Totaal	22.435
Totaal	2.800	m ²		m ²
Horeca, Stadshart			Batavistad comm. Voorz.	
2014	1.000		2017	1.800
2019	775		2018	1.800
Totaal	1.775	m ²	Totaal	3.600
				m ²
Leisure, Stadshart			Bataviyahaven comm. Voorz.	
2018	2.350		2017	3.750
2019	875		Totaal	3.750
2022	1.000			(incl blok 1en 2)
2023	1.275			
Totaal	5.500	m ²		
Detailhandel, Stadshart				
2015	2.100			
2016	2.100			
2024	1.700			
Totaal	5.900	m ²		

Hoe is de marktvraag in kaart gebracht in Lelystad?

Een van de belangrijkste taken van het Grondbedrijf is het inschatten van de marktvraag. Het grondbedrijf maakt een schatting van:

- het aantal woningen dat de markt kan afnemen,
- de door de markt op te nemen hoeveelheid bedrijfsterrein,
- de door de markt op te nemen hoeveelheid grond voor overige commerciële bebouwing (kantoren, voorzieningen etc.),
- de ontwikkeling van de marktrente,
- en het economisch klimaat waarin de markt moet opereren.

Uit het afgenomen interview met o.a. de directeur grondbedrijf blijkt dat Lelystad momenteel niet de beoogde verkoopvolumes haalt. Dat zorgt ervoor dat er extra kosten gemaakt moeten worden voor de gronden die (te lang) in voorraad blijven.

Behoedzaam scenario voor de verwachte marktvraag

In 2011 heeft het Lelystadse grondbedrijf drie scenario's in kaart gebracht voor een mogelijke ontwikkeling van de marktvraag. Deze zijn voorgelegd aan de raad.

Voor de periode t/m 2014 heeft de raad in 2013 gekozen voor een behoedzaam scenario. Dat scenario gaat uit van 200 woningen per jaar (voorheen 400)³. Het ziet er als volgt uit:

Behoedzaam	Beleid vooral gericht op vertragen, uitstellen en in koelkast zetten: <ul style="list-style-type: none">– 200 woningen/jaar.– 5 ha/jaar regulier bedrijventerrein:<ul style="list-style-type: none">• 4 ha Larserknoop/OMALA en• 6 ha Flevokust.– 2.500 m² bvo/jaar oppervlakte kantoren.	Voor het scenario 'Behoedzaam' is niet gekeken naar het verleden (niet geëxtrapoleerd). Het is een inschatting van de marktontwikkeling voor de komende jaren. Voor kantoren is uitgegaan van de gemiddelde uitgifte per jaar over de afgelopen 20 jaar.
-------------------	--	---

Voor een weergave van alle in 2012 voorgelegde scenario's verwijzen we naar de bijlagen.

Het grondbedrijf gaat binnenkort de gehanteerde aannames en beleidsveronderstellingen voor bedrijvenlocaties en de strategie van Lelystad toetsen. Dat doet het grondbedrijf door het uitvoeren van scenariostudies naar mogelijke bewegingen van de economie (zoals groei, stabilisatie, krimp). Daarnaast gaat het grondbedrijf de aannames ook toetsen met een expertstudie.

Vervolgens moet grondbedrijf in de tijd waarnemen, welke kant het in werkelijkheid op gaat. De maatregelen die nodig zijn om in te kunnen spelen op de gevolgen van elk scenario, moeten dan ook klaar staan. Hierbij kan gedacht worden aan:

- de kosten,
- de gevolgen voor de ontwikkelkant van de stad en de totaliteit van het grondbedrijf,
- de gevolgen voor de acquisitie: waar richt de gemeente zich op en waar niet?

Het herijken van aannames gebeurt niet volgens een vaste cyclus, maar wanneer daar aanleiding toe is.

Hoe schat grondbedrijf de marktvraag in?

Voor de inschatting van (de snelheid van) de ontwikkeling van woningbouw en bedrijventerreinen baseert grondbedrijf zich onder andere op:

- de onderzoeken van professor Pieter Tordoir.
- de Primos-prognose 2011.

³ Voorstel tot herijking van de structuurvisie, Z12-247645, raadsbesluit d.d. 29 januari 2013.

- Ervaringscijfers / verkoopcijfers uit het verleden zowel korte termijn (2008 – heden) als lange termijn (vanaf de eeuwwisseling). Grondbedrijf maakt bij het inschatten van de marktvraag ook gebruik van de eigen vaardigheden om de markt in te schatten en het netwerk van de medewerkers van grondbedrijf. Ook de vragen en signalen die binnenkomen bij het gemeentelijk loket spelen een belangrijke rol. Op die manier krijgt grondbedrijf een beeld van de verschillende mogelijke patronen die zich ontwikkelen in de markt. De structuurvisie is daarbij in eerste instantie niet de enige afweging.

De onderzoeken van Tordoir maken een inschatting van een mogelijke toekomstige ontwikkeling op het gebied van de Lelystadse economie en woningmarkt. Hierbij gaan de onderzoekers voor een groot deel uit van aannames en veronderstellingen. Veel van de in deze onderzoeken gebruikte variabelen en maatstaven liggen niet vast. Aannames, verwachtingen en veronderstellingen zijn geen zekerheden. Elk onderzoek dat zich richt op de toekomst onzekerheden in zich heeft. Dat beperkt meteen de voorspellende waarde van toekomstgerichte onderzoeken. Dit gegeven hoeft geen probleem te zijn, als alle betrokken partijen zich daarvan bewust zijn. De onzekerheden die gepaard gaan met toekomstgerichte onderzoeken laten onverlet, dat ook deze onderzoeken zoveel mogelijk onderbouwd moeten zijn met objectieve, 'harde' gegevens uit betrouwbare bronnen. Dat is ook nu het geval.

Professor Tordoir heeft in opdracht van de gemeente Lelystad drie onderzoeken uitgevoerd:

1. Economisch Perspectief Lelystad, Routes naar stedelijke en regionale synergie (juni 2011). Dit rapport is vooral een studie naar de mogelijkheden in de toekomst voor de economie van Lelystad in de regio.
2. Grip op de toekomst, Analyse en prognose van demografische bewegingen en de woningbehoefte in Lelystad (juni 2012). Dit rapport een studie naar de mogelijke kansen voor de Lelystadse woningmarkt in de toekomst.
3. Citymarketing Lelystad: strategische focus en synergie (mei 2013).

Tordoir baseert zich op allerlei, voornamelijk secundaire⁴, gegevens. Tordoir doet ook een aantal veronderstellingen voor de toekomst van Lelystad. Aan de hand van die aannames trekt Tordoir de trend door, zoals hij die vanuit de gebruikte secundaire gegevens inschat. Tordoir gebruikt gegevens uit gezaghebbende bronnen zoals (in willekeurige volgorde) wetenschappelijk onderzoek, gegevens van Centraal Bureau voor de Statistiek, Planbureau voor de Leefomgeving, de Sociaal Economische Raad, Ecorys, DTZ Zadelhof, ABN-Amro / NEA, Rabobank Nederland, de Kamer van Koophandel, de Provincie Flevoland en de gemeente Amsterdam. Ook maakt Tordoir gebruik van eerder eigen onderzoek, beleidsnotities van de gemeente Lelystad, onderzoeken van de afdeling Onderzoek en Statistiek en de eigen databestanden van de gemeente Lelystad. Het Grondbedrijf neemt aan dat professor Tordoir materiedeskundig is op zijn vakgebied. Daarom heeft grondbedrijf de rapporten en de daarin weergegeven aannames zelf niet kritisch getoetst.

Het is niet duidelijk of en in hoeverre de Lelystadse toekomstambities invloed hebben gehad op de uitkomsten van deze onderzoeken. De onderzoeken van Tordoir zijn in opdracht van de gemeente Lelystad uitgevoerd. Tegelijkertijd is een aantal onderzoeken in MRA-verband uitgevoerd. Hierop had Lelystad weer vrij weinig invloed. Alle onderzoeken tezamen zou een relatief betrouwbaar beeld moeten geven.

Hoe schat grondbedrijf de marktvraag naar woningen in?

De afdeling Beleid maakt het beleid (kwalitatief) voor de woningbouw in Lelystad. Dit beleid is gebaseerd op diverse onderzoeken o.a. van de afdeling Onderzoek en Statistiek. Het Grondbedrijf

⁴ Bij de verzameling van secundaire gegevens worden bronnen aangeboord die niet speciaal voor het onderzoek zijn verzameld. Ze zijn niet minder belangrijk dan primaire gegevens. Ze zijn secundair omdat ze met een ander doel verzameld zijn. Secundaire gegevens worden vooral verzameld met bureauonderzoek / documentenstudie. Primaire gegevens worden verzameld met een speciaal doel voor ogen. Er moet voor primaire gegevens veldwerk verricht worden.

vertaalt het beleid naar scenario's voor de Lelystadse woningbouw. Uiteindelijk verwerkt grondbedrijf het beleid tot aantallen woningen per grondexploitatie.

Het Grondbedrijf heeft voor woningen de markt vraag tot einde looptijd van de grondexploitaties⁵ tevens ingeschat aan de hand van de prognose 'Primos 2011'⁶. Deze raming geeft een beeld van de meest waarschijnlijke nationale en regionale ontwikkelingen voor bevolking, huishoudens(samenstelling) en woningbehoefte. In het rapport geeft onderzoeker ABF Research⁷ aan *hoeveel* woningen er nodig zijn. De cijfers geven inzicht in de mate waarin de regionale woningmarkten ruimer of krapper worden. De toekomstige nieuwbouw hangt ook af van de mate waarin de bestaande woningvoorraad kwalitatief aansluit bij de vraag van de consument. Daar gaat het rapport niet op in. De Primos prognose levert resultaten op gemeentelijk niveau (en deels ook op wijkniveau). In deze prognose wordt gebruik gemaakt van gegevens van ABF zelf en gegevens uit bronnen van het CBS en TNO.

De Lelystadse bevolkingsprognose is ook van belang voor het inschatten van de markt vraag. Momenteel geldt de bevolkingsprognose 2012-2028 als basis voor het beleid. Daarin worden ook ramingen gemaakt van de verwachte bevolkingsgroei, toekomstige omvang van huishoudens en te bouwen woningen.

Kanttekening hierbij is, dat het realiseren van de in de Lelystadse bevolkingsprognose beoogde groei op termijn zeer sterk afhankelijk is van in hoeverre het lukt om huishoudens van buiten de stad naar Lelystad te trekken. De vraag naar woningen vanuit de eigen bevolking zal naar verwachting de komende jaren langzaam dalen. Het aantal geboorten zal afnemen en de sterfte zal toenemen. Het huidige geboorteoverschot zorgt nu nog voor groei van de bevolking. De verwachting uit de prognose is, dat de instroom van nieuwe inwoners vanaf 2016 weer positief bijdraagt aan de bevolkingsgroei van Lelystad. Om de voorspelde bevolkingsgroei te realiseren, zal het aandeel van het migratiesaldo vanaf 2017 sterk in belang moeten toenemen. In 2020 bestaat meer dan 50% van de bevolkingsgroei uit een vestigingsoverschot. De prognose geeft aan dat aandeel in de toekomst naar verwachting steeds zal groter worden. Echter, sinds 2005 komt slechts 15% van de totale Lelystadse bevolkingsgroei uit vestigingsoverschot⁸.

Bovendien: wanneer we het bouwprogramma afzetten tegen de verwachte aanwas van huishoudens⁹ volgens de nu geldende bevolkingsprognose zien we het volgende beeld.

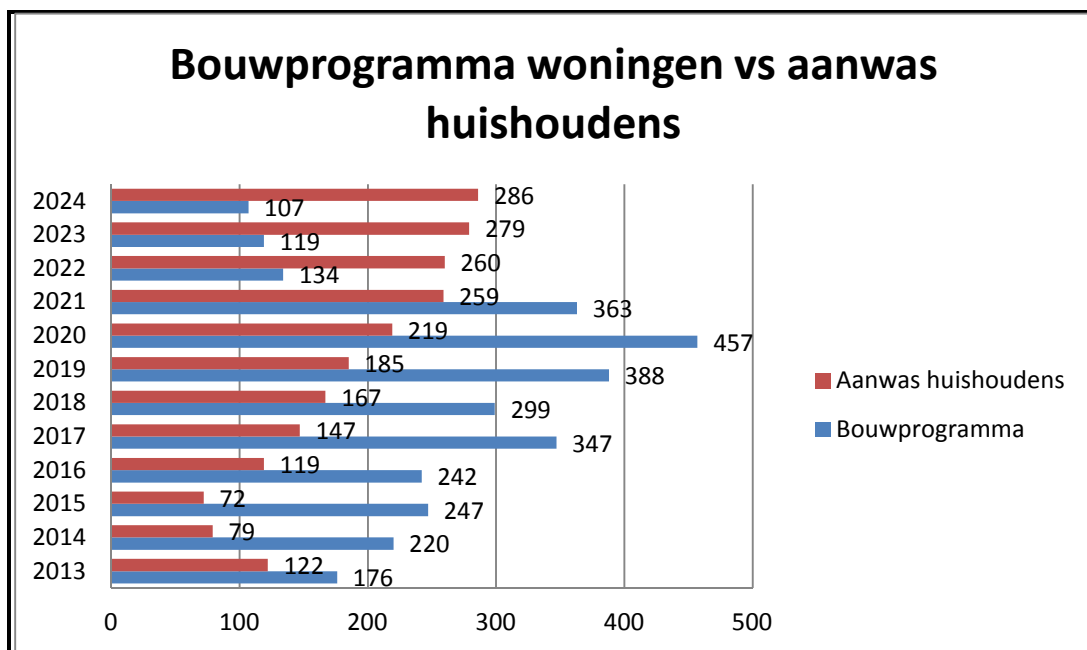
⁵ *Hoe verder je komt in de tijd, hoe onzekerder zo'n grondexploitatie wordt. Daarom worden grondexploitaties jaarlijks geactualiseerd en periodiek herzien.*

⁶ *Primos 2011, prognosemodel voor de toekomstige ontwikkeling van bevolking, huishoudens en woningbehoefte' uit september 2011, ABF Research. De Primos Prognoses bieden actuele gegevens over de te verwachten ontwikkelingen van de woningbehoefte op landelijk en regionaal gebied. Deze prognoses zijn nodig bij de voorbereiding en de monitoring van het woningbouwbeleid van het Rijk. De Primos Prognoses worden opgesteld door ABF research.*

⁷ *Dit bedrijf verzamelt en bewerkt informatie. Zo ook de bevolkings- en huishoudenprognose: ook wel Primos prognose genaamd.*

⁸ *Uit rekenkameronderzoek Groei in Balans uit 2011: Sinds 2005 komt slechts 15 procent van de totale Lelystadse bevolkingsgroei uit het vestigingsoverschot. Bron: bevolkingsprognose 2010 – 2026 gemeente Lelystad. Sinds 2005 blijft het jaarlijkse vestigingsoverschot sterk achter bij de wenselijk geachte instroom van 350 huishoudens per jaar. De instroom van buiten Lelystad is na een piek in 2002 fors gedaald. Daarna is de instroom stabiel gebleven met ongeveer 100 huishoudens per jaar. Gemiddeld was het vestigingsoverschot 102 huishoudens per jaar tussen 2000 en 2009. Bron: tabellenboek Woningmarkt 2010 (p 25) gemeente Lelystad. De vergrijzing zal in Lelystad na 2010 versneld toeslaan. In 2015 is het aantal Lelystedelingen van vijftienjarige en ouder bijna verdubbeld ten opzichte van 1995. Na 2015 zet de vergrijzing nog verder door. De groep die woningen koopt bestaat grofweg uit 25- tot 55-jarigen. Deze groep groeit nog enigszins in absolute aantallen. Maar verhoudingsgewijs wordt die groep wel kleiner. Bron: gemeente Lelystad (GBA)/Bevolkingsprognose 2010-2026.*

⁹ *Toename bevolking in aantal gedeeld door gemiddelde huishoudengrootte per jaar.*



Opvallend is dat het aantal geplande woningen ruim 1,4 keer zo snel groeit als de verwachte groei van het aantal huishoudens.

Hoe schat grondbedrijf de marktpraak naar bedrijventerreinen en kantoren in?

Grondbedrijf baseert zich voor de inschatting van de marktpraak naar bedrijventerreinen en kantoren op gegevens van onder andere de Provincie Flevoland.

Bedrijventerreinen

Eind 2012 is in MRA-verband (Plabeka¹⁰) het convenant 'Voorraadbeheersing en afstemming werklocaties Flevoland 2020' getekend. Onder dat convenant worden werklocaties gevolgd. Om dat monitoren mogelijk te maken, levert Lelystad gegevens aan het MRA-verband. Op basis van die gegevens monitort de MRA de plannen voor bedrijventerreinen. Ook worden afspraken gemaakt over direct uitgeefbare voorraad, herstructurering, transformatie, leegstand e.d.

Lelystad heeft in Metropoolregioverband ook nieuwe afspraken gemaakt over hoe in toekomst om te gaan met bedrijventerreinen en kantoren¹¹. Het is de bedoeling dat er zo een nieuw evenwicht komt op de kantoren- en bedrijventerreinenmarkt.

Kanttekening is wel, dat de Plabeka-strategie bij de achterliggende raming van de marktpraak naar bedrijventerreinen, uitgaat van het meest gunstige economische scenario 'global gateway'. Wanneer wordt uitgegaan van het refentiescenario 'transatlantic market', halveert de marktpraak ten opzichte van het gehanteerde scenario. Als de schaa sprong Almere¹² niet of niet helemaal wordt gerealiseerd, is het effect in de regio nog groter. Buck consultants maakt in de second opinion Flevokust de opmerking, dat het enkel projecteren van een regionale afspraak (Plabeka) onvoldoende onderbouwing is voor het plan Flevokust¹³.

¹⁰ Plabeka = Platform Bedrijven en Kantoren Metropoolregio Amsterdam.

¹¹ De tweede Uitvoeringsstrategie Plabeka 2010-2040.

¹² In het Urgentieprogramma Randstad heeft het Rijk bepaald dat Almere in 2030 moet zijn gegroeid tot 350.000 inwoners om het groeiend aantal bewoners in de Randstad te huisvesten. Een verdubbeling ten opzichte van het huidige aantal inwoners in twintig jaar. Daarvoor moet Almere 60.000 woningen bouwen. Deze groei heet 'Schaalsprong'.

¹³ Bron: second opinion Flevokust, Buck Consultants, 2013.

Kantoren

Om de marktvraag naar kantoren in te schatten gaat grondbedrijf uit van het in 2010 uitgevoerde onderzoek naar de kantorenmarkt¹⁴. Op basis van dat onderzoek is in MRA-verband besloten, dat de totale kantorenvorraad teruggebracht moet worden.

Kantoorgebouwen in Lelystad zijn met name bedoeld voor dienstverlening aan inwoners. Dat maakt de kantorenmarkt afhankelijk van bevolkingsgroei. Vanwege de landelijke schaalvergroting¹⁵ vestigt de regionale dienstverlening zich steeds minder snel in Lelystad.

¹⁴ *Ruimtebehoefte bedrijventerreinen en kantoren 2010-2040 Metropoolregio Amsterdam (BCI, 2010).*

¹⁵ *Masterplan kantoorhuisvesting Flevoland van het Rijk, 2013.*

2. Boekwaarde van de gronden

De gemeente Lelystad heeft gekozen voor (voornamelijk) actief grondbeleid. Daarom investeert de gemeente in aankoop, bouwrijp maken en beheer van gronden. Dat doet zij om het beleid op het gebied van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en werkgelegenheid te kunnen uitvoeren. De gemeente maakt daarvoor kosten. Die kosten (investeringen) zijn terug te zien in de boekwaarde van de gronden. Als later de grond wordt verkocht, is het de bedoeling dat de boekwaarde terugverdiend wordt. De investeringen die de gemeente doet (oftewel de kosten die ze maakt), moet zij terugverdienen door verkoop van gronden. Als de kosten ver voor de inkomsten zijn gemaakt, loopt de gemeente meer risico dat zij de boekwaarde niet terugverdiend.

Stel dat de gemeente, bijvoorbeeld vanwege de crisis, besluit geen geld meer uit te geven en ook geen inkomsten meer te ontvangen. Dan is de boekwaarde het bedrag dat de gemeente tekort komt. Als de boekwaarde voordelig is, dan komt de gemeente in zo'n geval geen geld tekort.

De boekwaarde is het bedrag dat al is uitgegeven aan de grondexploitaties minus alle gerealiseerde opbrengsten (alle ontvangen bedragen). De boekwaarde is zo'n beetje het bedrag dat de gemeente kwijt is, als het gemeentebestuur zou besluiten helemaal te stoppen met (actief) grondbeleid / grondbedrijf. De gemeente doet er dan geen uitgaven meer voor en krijgt er geen inkomsten meer van. Tegenover de investeringen / gemaakte kosten, staat de waarde van de gronden die de gemeente in bezit heeft. Daarmee zou de gemeente de investeringslasten moeten kunnen dekken. Dus om te weten of de gemeente uit de kosten kan komen, is het nodig de handelswaarde van de gronden te weten. Die handelswaarde blijkt uit de gerealiseerde grondprijzen voor woningen en bedrijventerreinen.

Uit het afgenomen interview met o.a. de directeur grondbedrijf blijkt, dat Lelystad de gronden nu verkoopt tegen de beoogde prijs. Op de verkochte gronden voor bedrijventerreinen wordt op dit moment winst gemaakt. Echter, Lelystad haalt momenteel niet de beoogde verkoopvolumes. Dat zorgt ervoor dat er extra investeringen gedaan moeten worden voor de gronden die (te lang) in voorraad blijven. Ook deze investeringen zullen op termijn terugverdiend (of afgeboekt) moeten worden.

Meestal is het in de praktijk niet zomaar mogelijk te stoppen met alle projecten. De gemeente kan al verplichtingen zijn aangegaan. De gemeente kan bijvoorbeeld ook niet zomaar alle ambtenaren ontslaan die normaal vanuit de grondexploitaties betaald worden. Ook zullen er nog lopende projecten zijn, die de gemeente niet zomaar kan afsluiten.

Het grondbedrijf van de gemeente Lelystad berekent de boekwaarde op een andere manier dan Rotterdam. Rotterdam gaat uit van alle kosten minus alle opbrengsten. Lelystad gaat uit van de gemaakte kosten / investeringen minus de reserves en voorzieningen.

Het Lelystadse grondbedrijf maakt gebruik van A-staten en B-staten. A-staten zijn nog niet vastgestelde grondexploitaties en afgesloten complexen met een restpost. In de A-staten staan de voorraden van de gemeente Lelystad geregistreerd. Dit zijn de gronden die de gemeente op het moment niet in exploitatie heeft. Het kan bijvoorbeeld gaan om gronden die overblijven nadat een grondexploitatie is afgesloten of strategische voorraden. Deze gronden zijn meestal laag gewaardeerd. De 'restjes' gronden uit afgesloten grondexploitaties kunnen een onverwachte bron van opbrengsten zijn, die niet direct zichtbaar zijn in de staten. De B-staten zijn de door de raad vastgestelde grondexploitaties. Er zijn ook nog C-staten. Deze zijn voor de registratie van ontvangen subsidies grondbedrijf. Hier wordt geen winst en geen verlies op gemaakt.

Boekwaarde lopende grondexploitaties	
Alle investeringen (gemaakte kosten) minus de voorzieningen van de lopende grondexploitaties.	€ 94.306.102,--

Deze boekwaarde is als volgt berekend:

Berekening boekwaarde lopende grondexploitaties	
Geïnvesteed vermogen onderhanden werk (= lopende grondexploitaties / B-staten)	€ 110.694.367,--
Minus: boekwaarde Flevokust Noord ¹⁶	€ 7.723.070,--
Geïnvesteed vermogen actieve grondexploitaties	€ 102.971.900,--
Minus: voorzieningen voor verliezen op lopende grondexploitaties	€ 8.665.798,--
Boekwaarde lopende grondexploitaties	€ 94.306.102,--

De boekwaarde van de niet in exploitatie genomen gronden (A-staten) is:

Berekening boekwaarde niet in exploitatie genomen gronden	
Geïnvesteed vermogen gronden zonder kostprijsberekening (niet in exploitatie genomen gronden / A-staten)	€ 31.114.452,--
Plus: boekwaarde Flevokust Noord	€ 7.723.070,--
Geïnvesteed vermogen gronden zonder kostprijsberekening	€ 38.837.522,--
Minus: voorzieningen voor A-staten	€ 11.749.671,--
Boekwaarde gronden zonder kostprijsberekening	€ 27.087.851,--

De boekwaarde van zowel de A- als de B-staten is € 121.393.953,--.

Het vermogen dat grondbedrijf in totaal heeft geïnvesteerd is bijna € 143 miljoen¹⁷. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Het geïnvesteerde vermogen is als volgt opgebouwd:	per 01-01-2012	mutatie 2012	per 31-12-2012
Onderhanden werken	€ 113.957.273	€ 3.262.907-	€ 110.694.367
Gronden zonder kostprijsberekening	€ 27.919.477	€ 3.194.975	€ 31.114.452
Hoofd-infrastructurele werken	€ 3.525	€ 45.732	€ 49.257
Overige werken	€ 961.356	€ 36.852	€ 998.208
Herstructurering	€ -	€ -	€ -
	€ 142.841.631	€ 14.653	€ 142.856.284
Grondverkoop "akte nog te transporteren"	€ -	€ -	€ -
Geïnvesteed vermogen	€ 142.841.631	€ 14.653	€ 142.856.284

Uit de jaarrekening Grondbedrijf 2012 blijkt dat de gemeente Lelystad volgens deze berekening in totaal (afgerond) € 143 miljoen vermogen heeft geïnvesteerd en dus terug moet verdienen. Zolang de gemeente niet meer investeert dan zij ontvangt, leveren de grondexploitaties geen financiële problemen op. Hiervoor is het echter wel van belang dat de gemeente de uitgaven afstemt op de inkomsten. Als de inkomsten door bijvoorbeeld een crisis sterk terug lopen, is het van groot belang dat de gemeente de uitgaven ook terugbrengt.

¹⁶ In de MPG 2012 is Flevokust Noord uit de lopende grondexploitaties gehaald, vanwege de onzekere besluitvorming over Flevokust in de raad. Flevokust Noord is weer toegevoegd aan de A-staten.

¹⁷ Bron: jaarrekening grondbedrijf 2012.

3. Netto contante waarde (NCW)

De Netto Contante Waarde geeft aan wat de gemeente naar verwachting overhoudt, als alle grondexploitaties zijn afgerond. De bedragen moeten worden omgerekend naar het huidige prijspeil. De NCW moet dus een beeld geven van wat de grondexploitaties in geld opleveren voor de gemeente.

Door de eindwaarde van een project terug te rekenen naar de euro's van nu, kan de gemeente de resultaten van exploitaties met verschillende looptijden met elkaar vergelijken. Een grondexploitatieproject heeft namelijk in het ene jaar een andere waarde dan in het daaropvolgende jaar. Dat komt door rente en inflatie (geldontwaarding). Die spelen elk een eigen rol. Als u nu geld op de bank zet komt er in de komende jaren rente bij. Als u over vijf jaar het geld uitgeeft, kunt u er minder voor kopen dan nu (inflatie). De percentages voor rente en inflatie zijn meestal niet gelijk aan elkaar. Daarom worden de kosten en opbrengsten gedurende de planperiode teruggerekend naar een geldwaarde op eenzelfde tijdstip. Bijvoorbeeld 1 januari van het lopende jaar.

N.B.: De netto contante waarde geeft soms geen betrouwbaar beeld van het werkelijke financiële resultaat (winst of verlies) van de grondexploitaties. Dat zit zo: om tegenvallers in de grondexploitaties op te kunnen vangen, moet de gemeente geld opzij zetten in een voorziening of een reserve. De gemeente kan ook direct geld toevoegen aan een grondexploitatie door een verliesneming. Sommige gemeenten – zoals de gemeente Rotterdam - boeken die directe verliesneming in als 'resultaat' op de desbetreffende grondexploitatie. Boekhoudkundig ziet zo'n verliesneming er in de grondexploitatie dan uit als een opbrengst. Dit zorgt ervoor dat de NCW van de grondexploitatie er positiever uitziet, dan deze in werkelijkheid is. Immers, als de verliesnemingen binnen de grondexploitatie in de inkomstenpost resultaat terecht komen, dan blijft de NCW positief en is de NCW geen goede indicator van de winst- of verliesgevendheid van een project.

In de Lelystadse grondexploitatie wordt zichtbaar rekening gehouden met voorzieningen om verliezen op te vangen. Als de verliesnemingen in een aparte voorziening terechtkomen, is de NCW negatief als de uitgaven hoger zijn dan de inkomsten. Dat geeft een zuiverder beeld van het echte resultaat.

Wat is de netto contante waarde van de lopende grondexploitaties van de gemeente Lelystad?

Genomen (gemaakte) winst per 1-1-2013	€ 13.673.073,00
Plus nog te maken / verwachte winst	€ 7.586.597,00
Minus verwacht verlies (ingestelde voorzieningen)	€ -8.665.798,00
Netto Contante Waarde per 1-1-2013 (winst)	€ 12.593.872,00

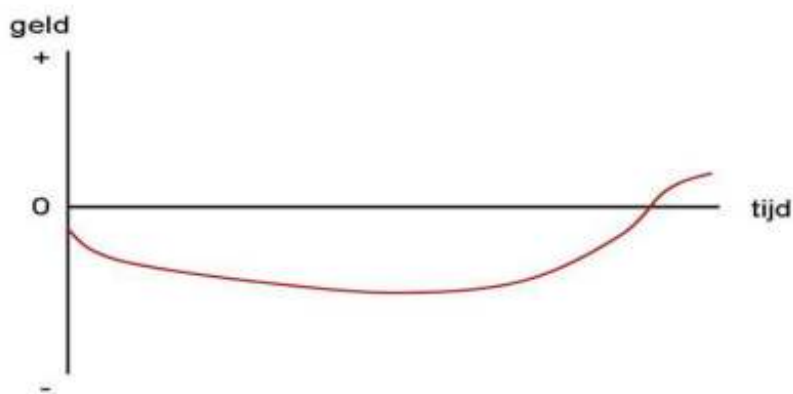
Als alle lopende grondprojecten volgens planning verlopen, houdt de gemeente daar bij het afronden van de projecten in totaal een winst van ruim € 12,5 miljoen aan over (omgerekend naar het huidige prijspeil). Echter, soms verloopt niet alles volgens planning. De grondexploitaties kunnen aangepast worden aan de veranderende (markt)omstandigheden. Grondexploitaties worden daarom jaarlijks geactualiseerd en indien nodig helemaal herzien. De NCW is daarmee een momentopname.

Een meer uitgebreide berekening van de NCW van de lopende grondexploitaties staat op de volgende pagina.

Vastgestelde grondexploitaties		Resultaat per 1-1-2013	Reeds genomen resultaat	Ingestelde voorziening	Nog te realiseren resultaat
Stadshart	0.0.0	-2.917.814	0	2.917.814	0
Buitenhof	1.7.7	-57.463	0	57.463	0
Oostervaart-oost	1.8.3	646.781	303.122		343.659
Lelystad-nw	2.2	790.543	756.356		34.187
HanzePark	2.2.4	-3.781.804	0	3.781.804	0
Schoener-west	2.4.7	827.992	212.939		615.053
Kust- Bataviahaven	2.3.1	-1.425.779	0	1.425.779	0
Kust- Bataviastad	2.5.1	1.730.023	0		1.730.023
Kust- Houtribhoogte	2.5.2	-479.960	0	479.960	0
Noordzoom-oost	2.7.1	30.493	14.521		15.972
Werkeiland	3.5.3	-2.978	0	2.978	0
Noordersluis	3.8.0	6.419.129	4.928.113		1.491.016
Noordersluis zo	3.8.1	4.608.150	3.542.860		1.065.290
Westerdreef	3.8.1	586.896	238.084		348.812
Rivierenbuurt-zo	4.2.5	620.552	285.688		334.864
Flevopoort	5.8.0	335.141	87.695		247.446
Warande 1ste deelgebied	5.9.9	144.810	0		144.810
Larserpoort	7.8.1	4.519.159	3.303.696		1.215.463
		12.593.872	13.673.073	8.665.798	7.586.597

4. Nog te maken kosten en cashflow

Soms moet de gemeente lopende projecten aanpassen. Daarom is het van belang inzicht te hebben in de kosten die de gemeente nog moet maken en het moment waarop de gemeente verwacht die kosten terug te kunnen verdienen. In de grondexploitatie wordt de planning van het project vertaald in het verloop van de kosten en baten. Uit de fasering van een project blijkt in hoeverre de 'kost voor de baat' uitgaat. Meestal ontstaat in de eerste jaren van een grondexploitatie nadelige kasstroom¹⁸. De gemeente kan dit kosten dan terugverdienen vanaf het moment van gronduitgifte. Schematisch ziet dat er in theorie zo uit:



De informatie van college aan raad over kasstroom zou onder andere de volgende vragen moeten beantwoorden:

- Hoe ver liggen de uitgaven voor de inkomsten?
- In welke mate is het nog mogelijk om als er geen vraag is naar bouwgrond, ook de uitgaven terug te brengen?

Dit kan onder andere in de vorm van een grafiek met het verloop van de geplande uitgaven en inkomsten in de tijd (de cashflow). Een grafiek met de verwachte kasstroom laat zien hoever de uitgaven vóór de inkomsten gepland zijn. Zijn de uitgaven ver voor de inkomsten gepland, dan moet de gemeente langer rente betalen. Ook heeft de gemeente minder mogelijkheden de kosten te verminderen (of het maken van kosten uit te stellen) als de opbrengsten / inkomsten meer onzeker worden. Het is belangrijk te weten welk deel van de nog te maken kosten het gemeentebestuur kan schrappen of vertragen¹⁹. Ook is het van belang te weten welk bedrag de gemeente móet uitgeven²⁰. Als dit type informatie niet wordt aangeboden neemt dat het risico met zich mee dat er in het geval van tegenvallers niet gestuurd kan worden op kostenbesparingen.

Wat zijn de nog te maken kosten en cashflow van de gemeente Lelystad?

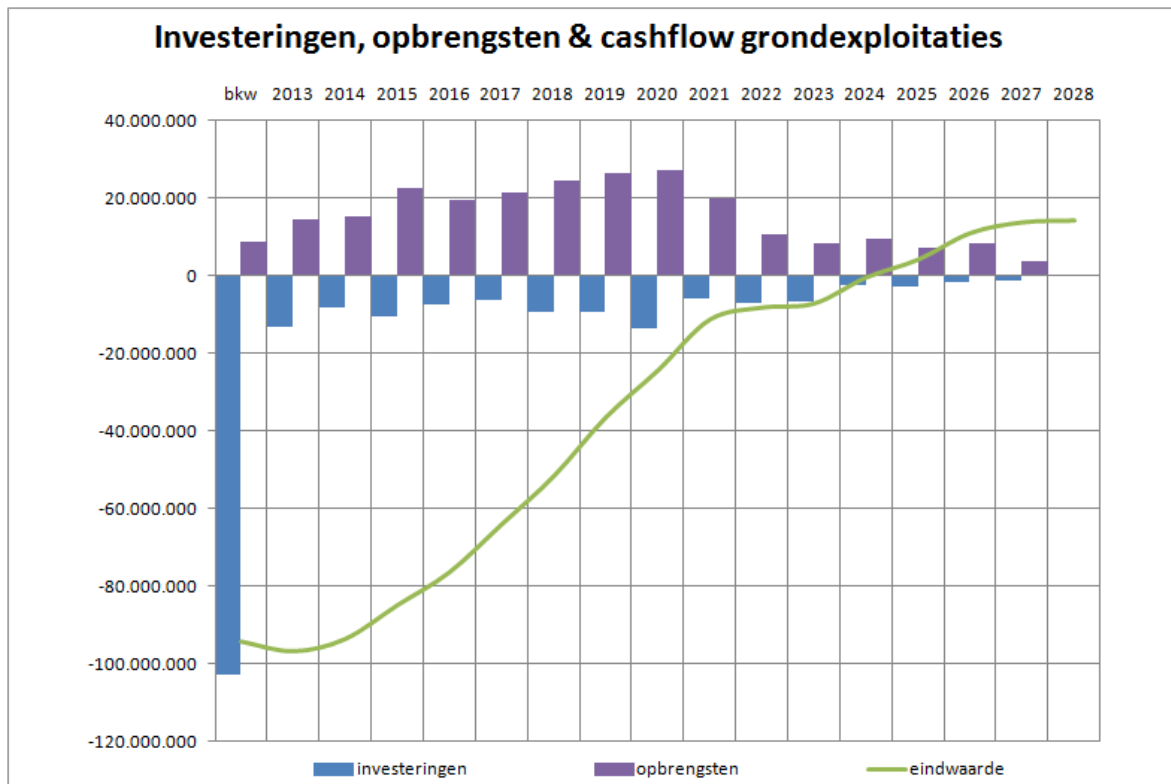
In de onderstaande grafiek wordt weergegeven hoe ver de kosten voor de opbrengsten zijn gemaakt. Ook is te zien hoe het terugverdienen van deze kosten is gepland in de loop van de tijd.

De nog te maken kosten en opbrengsten zijn in totaal cumulatief € 295 miljoen. Dit zijn verwachte kosten en opbrengsten per begin 2014 (en eind 2013).

¹⁸ Cashflow / kasstroom = geld dat bij een organisatie binnenkomt of eruit uitgaat. Positieve cashflow (opbrengsten) en negatieve cashflow (uitgaven).

¹⁹ Bijvoorbeeld onderdelen van een project schrappen of vertragen.

²⁰ Bijvoorbeeld vanwege afspraken met private partijen of omdat de gemeente anders de eerder gemaakte kosten niet terug kan verdienen.



Het onderstaande staatje geeft het verwachte verloop van kosten en opbrengsten over de fasering van de lopende grondexploitaties weer. Dit is het beeld van dit moment. Voortschrijdend inzicht – zoals het starten van nieuwe projecten en het afsluiten van lopende projecten – brengt weer verandering in het beeld.

	2013	2014	2015	2016
Nog te maken kosten	€ 100.763.161,00	€ 87.560.451,00	€ 79.411.220,00	€ 69.144.807,00
Nog te verwachten opbrengsten	€ 221.465.526,00	€ 207.007.019,00	€ 191.999.305,00	€ 169.737.992,00

	2017	2018	2019	2020
Nog te maken kosten	€ 61.695.040,00	€ 55.604.474,00	€ 46.529.824,00	€ 37.638.897,00
Nog te verwachten opbrengsten	€ 150.993.035,00	€ 130.519.228,00	€ 107.650.620,00	€ 83.207.772,00

	2021	2022	2023	2024
Nog te maken kosten	€ 25.100.245,00	€ 19.530.054,00	€ 13.068.296,00	€ 7.036.579,00
Nog te verwachten opbrengsten	€ 58.602.611,00	€ 40.691.565,00	€ 31.269.257,00	€ 24.040.665,00

	2025	2026	2027	2028
Nog te maken kosten	€ 4.938.288,00	€ 2.622.040,00	€ 1.143.382,00	€ 65.217,00
Nog te verwachten opbrengsten	€ 6.046.437,00	€ 9.875.838,00	€ 2.952.350,00	€ 0,--

5. Jaarlijkse rente

Het grondbedrijf betaalt jaarlijks 4% (interne) rente over het geïnvesteerd vermogen minus getroffen voorzieningen. Het Lelystadse grondbedrijf betaalt in 2013 een bedrag van € 3.772.208,-- rente over het verschil tussen de te betalen rente over het geïnvesteerd vermogen en de te ontvangen rente over de voorzieningen.

De concernstaf van de gemeente Lelystad berekent het rentepercentage op basis van de omslagrente²¹ van drie jaar terug en één jaar vooruit. Het rentepercentage wordt jaarlijks vastgesteld bij de kadernota. Indien het percentage minder dan een kwart procent afwijkt, vindt er geen bijstelling plaats. Bij de kadernota 2013 is het rentepercentage bijvoorbeeld verlaagd naar 4%. Daarvoor was het 4,25%.

²¹ *Het gemiddelde rentepercentage van alle opgenomen leningen van de gemeente Lelystad bij elkaar.*

6. Reserves en voorzieningen

De gemeente maakt kosten (ook wel investeringen) voor de gronden die ze in bezit heeft of wil krijgen. Deze kosten moet ze later terugverdienen met de o.a. de verkoop van grond. Met deze investeringen gaat de gemeente dus risico's aan. Deze risico's moet ze afdekken met reserves en voorzieningen. Een voorziening is een vorm van vermogen, dat met een duidelijk doel is gereserveerd. Een reserve is in principe vrij aan te wenden. Wanneer, waarvoor en hoeveel besteed wordt, is bij een reserve vrij door de raad te bepalen.

In elke Lelystadse grondexploitatie is het beoordelen van risico's een vast onderdeel van het werkproces. Grondbedrijf maakt een risicobeoordeling per grondexploitatie. Om eventuele risico's op te kunnen vangen, legt de gemeente reserves en voorzieningen aan. Het is belangrijk te weten hoeveel de gemeente opzij zet voor tegenvallers op de grondexploitaties²². De opzij gezette bedragen moeten hoog genoeg zijn om verwachte verliezen te kunnen dekken. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met de tekorten binnen de grondexploitaties met een negatieve Netto Contante Waarde (verlies).

In Lelystad is in totaal voor een bedrag van € 15.215.739,-- aan reserves voorzieningen getroffen voor **de lopende grondexploitaties**²³. Dit bedrag is als volgt opgebouwd.

Voorziening/Reserve	Bedrag
Voorziening Stadshart	2.917.814
Voorziening Buitenhof	57.463
Voorziening Hanzepark	3.781.804
Voorziening Houtribhoogte	479.960
Voorziening Bataviahaven	1.425.779
Voorziening Werkeiland	2.978
Totaal voorzieningen tbv negatieve NCW	8.665.798
Voorziening Onderhanden werk	1.712.506
Reserve Risico Grondexploitatie	4.837.435
Totaal	15.215.739

Het grondbedrijf heeft een **totale buffer** van ruim € 27 miljoen. Dit zijn de reserves en voorzieningen die zijn aangelegd voor ter dekking van tegenvallers voor het gehele grondbedrijf. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

²² Als de reserves en voorzieningen hoog zijn ten opzichte van de risico's, kan de gemeente veel tegenvallers opvangen, zonder dat er ander geld van de gemeente bij de grondexploitaties moet worden gelegd.

²³ In deze tabel staat ook Reserve Risico Grondexploitatie van € 4.837.435,--. Dit is een onderdeel van de dekking voor de benodigde weerstandscapaciteit.

Stand en mutatie van de Reserves en Voorzieningen	per 1-1-2012	mutatie 2012	per 31-12-2012 vóór resultaat- bestemming	resultaat- bestemming	per 31-12-2012 na resultaat- bestemming
Algemene reserve	473.609	-473.609	0		0
Reserve Risico Grondexploitatie	5.768.715	-595.652	5.173.062	-335.628	4.837.435
Reserve Antwoord van Lelystad	746.964	-449.590	297.375		297.375
Reserve Kust	4.935.283	117.950	5.053.232	-5.053.232	0
Reserve Erfpachtgronden	680.670	-680.670	0		0
Reserve Bovenwijkse Voorzieningen	3.536.860	640.099	4.176.959	-4.176.959	0
Reserve grondexploitatie-risico Omala	2.500.000	-1.500.000	1.000.000		1.000.000
Totaal bestemmingsreserves	18.168.491	-2.467.864	15.700.629	-9.565.820	6.134.809
Voorziening Onderhanden werken	6.928.613	-5.216.107	1.712.506		1.712.506
Voorziening Stadshart	1.361.000	1.556.814	2.917.814		2.917.814
Voorziening De Waterwijzer	59.277	5.901	65.179		65.179
Voorziening Buitenhof (Gelderse Hout)	0	57.463	57.463		57.463
Voorziening Hanzepark	2.569.288	1.212.516	3.781.804		3.781.804
Voorziening Noorderzijl (Meerdijkhaven)	0	387.194	387.194		387.194
Voorziening Graansteiger	0	511.442	511.442		511.442
Voorziening Kust-Centraal	0	39.799	39.799		39.799
Voorziening Houtribhoogte	0	479.960	479.960		479.960
Voorziening Bataviahaven	0	1.425.779	1.425.779		1.425.779
Voorziening Werkeiland	55.024	-52.046	2.978		2.978
Voorziening Werkeiland binnengebied	173.925	-173.925	0		0
Voorziening Noordzoom fase 1 oost	14.790	629	15.419		15.419
Voorziening Warande Restgebieden	3.105.081	711.937	3.817.017		3.817.017
Voorziening Warande deelgebied 1	648.811	-648.811	0		0
Voorziening Flevopoort	274.700	-274.700	0		0
Voorziening Larserpoort kavel Klunder	4.172.821		4.172.821		4.172.821
Voorziening Larserknoop	826.068	202.225	1.028.293		1.028.293
Totaal voorzieningen	20.189.398	226.071	20.415.469	0	20.415.469
Voorziening Bovenwijkse Voorzieningen	0	650.000	650.000		650.000
Totaal reserves en voorzieningen	38.831.500	-2.065.402	36.766.098	-9.565.820	27.200.278

7. Benodigde weerstandscapaciteit voor het grondbedrijf

De benodigde weerstandscapaciteit laat zien met welk bedrag de gemeente rekening moet houden, als onverwachte tegenvallers zich voordoen. Dat is het bedrag dat de gemeente opzij zet, afgezien van de al getroffen voorzieningen voor de grondexploitatie. Het weerstandsvermogen grondbedrijf in Lelystad is het geld waarover het grondbedrijf beschikt (of kan beschikken) om kosten te dekken die niet zijn begroot. Het is de totale som van de risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen, maar die wel grote financiële gevolgen kunnen hebben.

Aandachtspunten voor het beoordelen van de weerstandscapaciteit zijn:

- Hoe is de benodigde weerstandscapaciteit berekend? Met welke risico's is rekening gehouden en welk bedrag (per project) hoort daarbij?
- Is er gebruik gemaakt van een scenarioberekening over de vraag naar bouwgrond? Welk scenario is gehanteerd? Is dit een scenario dat slechter is dan het meest reële scenario?²⁴
- Worden negatieve risico's gecompenseerd met zogenaamde positieve risico's? Dit is niet wenselijk. Met name als de positieve risico's een verband houden met de negatieve risico's. Als bijvoorbeeld een negatief risico is dat de gronden niet op tijd worden verkocht, dan kan dit niet gecompenseerd worden door een kans op een hogere grondprijs van diezelfde gronden.
- Bij de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit gaat men er doorgaans van uit, dat niet alle tegenvallers zich voor zullen doen. Men werkt daarom met een betrouwbaarheidspercentage. Dat is een goede werkwijze als de risico's zich onafhankelijk van elkaar voordoen. Dan kan men ervan uit gaan dat het ene risico zich wel voordoet en het andere niet. Bij risico's die zich allemaal voordoen als het slecht gaat met de economie, kan dat niet. Een slechte economische situatie zal gevolgen hebben voor alle grondverkoppen.

Bij de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit wordt gebruik gemaakt van veel aannames. De toekomst kent vele onzekerheden. Het is daarom goed de uitkomst van de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit te vergelijken met de volgende normen:

- De zogenaamde IFLO-norm²⁵. Die norm stelt dat de benodigde weerstandscapaciteit = 10% van de boekwaarden van grondexploitaties + 10% van de nog te maken kosten in deze grondexploitaties²⁶.
- Benodigde weerstandscapaciteit in andere gemeenten, gerelateerd aan de boekwaarde en de nog te maken kosten.
- Het bedrag dat extra betaald moet worden als alle gronden een jaar later verkocht worden.

De theoretisch gewenste weerstandscapaciteit voor de lopende grondexploitaties is **€ 9,8 miljoen** in totaal. Dit bedrag is gebaseerd op het risicoprofiel voor elke vastgestelde grondexploitatie (B-staat) per eind 2013. Dit is het bedrag dat nodig zou zijn als alle berekende risico's op zich hetzelfde moment voordoen. De kans dat alle risico's zich tegelijkertijd voordoen is erg klein.

Hier staat de risicoreserve grondbedrijf tegenover. Deze bedraagt in de praktijk € 6,5 miljoen. Er is dus nu sprake van een (tijdelijke) onderdekking.

Gewenste weerstandscapaciteit (risicobuffer) grondbedrijf eind 2013	€ 9.800.000,00
Beschikbaar weerstandsvermogen (risicoreserve grondexploitatie) gemeente Lelystad (uit jaarrekening 2012)	€ 6.500.000,00
Tijdelijke onderdekking gemeente totaal 2013	€ -3.300.000,00

²⁴ De gemeente Lelystad hanteert scenario's. Zie hiervoor de bijlagen scenario's.

²⁵ IFLO = Inspectie Financiën Lagere Overheden.

²⁶ Om het risico te bepalen voor de A-staten, gaat het grondbedrijf uit van een variant op de IFLO-norm van 10% risicoreserve over het totaal netto geïnvesteerde vermogen..

Uitleg berekening weerstandscapaciteit (risicobuffer) in Lelystad

Het grondbedrijf heeft gekozen voor een systematiek waarbij ze onderscheid maken tussen onder andere A-staten (niet in exploitatie genomen gronden) en B-staten (lopende grondexploitaties). Algemene risico's worden toegekend aan de A-staten. Deze risico's zijn o.a. afboekingen (verliesnemingen) op boekwaarden, compensatie van verliezen, incidentele tegenvallers e.d. Deze risico's worden afgedekt binnen de algemene reserve.

De risico's van de lopende grondexploitaties (B-staten) dekt grondbedrijf af in de reserve risico grondexploitatie. Grondbedrijf maakt voor het bepalen van deze risico's gebruik van een risicoanalyse. Momenteel zijn er in Lelystad 18 lopende grondexploitaties. Doel van die analyse is het vinden van een balans tussen kansen en risico's. Grondbedrijf gebruikt voor de risicoanalyse een vaste methode. Per project wordt gekeken wat de kans is dat een bedreiging of risico zich voordoet. Ook wordt per project gekeken hoe hoog de kosten kunnen zijn, als het risico zich inderdaad voordoet. Dit leidt tot een score. De scores die gegeven kunnen worden zijn:

- **geen (0%)** als naar verwachting voor het beschouwde project de kans of bedreiging zich niet voordoet,
- **laag (30%)**, gemiddeld (60%) en
- **hoog (90%)** als het zich naar verwachting wel voordoet.

De percentages die uit deze analyse van kansen en risico's komen, worden uiteindelijk gesaldeerd. Aan de hand van het gesaldeerde percentage berekent grondbedrijf de benodigde hoogte van de Reserve Risico grondexploitatie.

Het college wil analyse van de risico's en kansen niet te ingewikkeld te maken. Zo wil het college de analyse overzichtelijk houden. Daarom heeft het college slechts zes risico's en zes kansen omschreven. De grondexploitaties van Warande, Stadshart en Flevopoort zijn in 2012 nader onderbouwd door een extern onderzoek. Grondbedrijf heeft specifiek voor herziening van deze grondexploitaties gekozen, omdat hiermee het meeste geld gemoeid is. De huidige economische omstandigheden waren aanleiding daarvoor. Bureau Kuiper & Van Tilborg heeft nog eens naar de gehanteerde methode van risicoanalyse gekeken. Het bureau heeft onder meer rekening gehouden met de onderlinge samenhang van risico's. Ook heeft het bureau gekeken naar het samengestelde effect van de risico's op de uitkomst van de grondexploitatie. Tevens heeft het bureau scenariostudies uitgevoerd. Voor het risicoprofiel heeft Kuiper & Van Tilborg gebruik gemaakt van een 'Monte Carlo simulatie'²⁷. Uitkomst van de nadere analyse was, dat de berekende resultaten van de drie grondexploitaties passen binnen de door de gemeente gemaakte berekening van de risicoreserve.

Met welke risico's houdt de gemeente Lelystad rekening?

De gemeente Lelystad houdt rekening met risico's op het gebied van:

- **Verwerving.** Welk bedrag moet de gemeente volgens de grondexploitatie nog besteden aan verwerving van gronden? Om de hoogte van de risicoreserve te bepalen moet de gemeente een inschatting maken. Eerst moet de gemeente nagaan in welke mate het risico zich kan voordoen, dat de gemeente in de toekomst een hogere aankoopprijs moet betalen voor gronden dan nu. Tevens moet de gemeente inschatten wat de financiële gevolgen kunnen zijn van die hogere aankoopprijs.
- **Bodemverontreiniging.** Welk deel van de verwervingskosten moet nog worden gemaakt voor het schoonmaken van verontreinigde gronden? De hoogte van de risicoreserve wordt bepaald door de verhouding tussen nog te verkopen en het totaal van geraamde verkopen. De gemeente gaat ervan uit, dat over verkochte gronden geen risico van bodemverontreiniging wordt gelopen.
- **Budgetoverschrijdingen van civiele werken.** Welk deel van de kosten voor civiele werken moet de gemeente achter de hand houden voor budgetoverschrijdingen? De gemeente relateert de

²⁷ Volgens deze methode worden de geïnventariseerde risico's en kansen als variabelen in de exploitaties opgenomen. Daarna worden 5.000 scenario's doorgerekend. Bij elke scenarioberekening wordt gevarieerd in de mate van invloed, die de risico's en kansen kunnen hebben op de grondexploitatie. Zo ontstaat een statistisch berekende bandbreedte van het exploitatieresultaat (een betrouwbare cijfermatige berekening van het maximaal haalbare hoogste en laagste resultaat).

benodigde risicoreserve aan de omvang van de nog te besteden kosten voor civiele werken met een percentage uit de kansenberekening.

- **Maatschappelijk draagvlak.** Welk deel van de geraamde opbrengsten moet de gemeente achter de hand houden voor bijvoorbeeld vertraging van het project en / of mogelijke verplicht te nemen verliezen op projectkosten²⁸. De gemeente relateert de benodigde risicoreserve aan de omvang van de nog de te realiseren opbrengsten met een percentage uit de kansenberekening.
- **Afzetbaarheid in de markt.** Welk deel van de geraamde opbrengsten moet de gemeente achter de hand houden voor bijvoorbeeld vertraging van het project en extra renteverliezen? De gemeente relateert de benodigde risicoreserve aan de omvang van de nog de te realiseren opbrengsten met een percentage uit de kansenberekening.
- **Mate van contractering.** Dit geeft aan dat de gemeente nog geen zekerheden heeft gekregen van een ontwikkelaar. Er zijn dus nog geen risico's door de ontwikkelaar overgenomen.

Voor de grondexploitatie Warande is daarnaast het risico van het stoppen na het eerste deelgebied toegevoegd.

Met welke kansen houdt de gemeente Lelystad rekening?

Bij de kansen wordt rekening gehouden met:

- **Behalen hogere grondprijs.** De gemeente relateert de kans op een hogere grondprijs aan de nog de te realiseren opbrengsten.
- **Rentewinst door snellere uitgifte.** De gemeente relateert de kans op een hogere grondprijs aan de nog de te realiseren opbrengsten.
- **Aanbestedingsvoordelen.** De gemeente relateert de kans op aanbestedingsvoordelen aan de nog te maken uitvoeringskosten.
- **Reeds afgedekte risico's in de grondexploitatie.** De gemeente heeft grondexploitaties waar bepaalde projectonderdelen borg staan voor mogelijke tegenvallers. Een voorbeeld is de grondexploitatie Kust.
- **Mate van contractering.** De (project)ontwikkelaar heeft dan in een eindstadium van de ontwikkeling veel risico's overgenomen.
- **Verdichting of bezuiniging ten opzichte van het huidige plan.**

In de tabel op de volgende pagina zijn de risicoprofielen uitgewerkt.

²⁸ Afboeken.

RISICOPROFIEL									
Totaal grondexploitaties 18 st.									
soort risico	kans dat de bedreiging zich voordoet				omvang van het verlies als de bedreiging zich voordoet			eind conclusie	risico factor (bedreiging)
	niet	laag	gemiddeld	hoog	hoog	gemiddeld	laag		
Verwerving	14	3	1	-	1	-	3	laag	0,9%
Bodemverontreiniging	3	10	4	1	1	8	6	laag	3,8%
Overschrijding civiele werkzaamheden	1	1	16	-	-	14	3	gemiddeld	5,3%
Maatschappelijk draagvlak	-	10	8	-	1	13	4	laag	4,8%
Afzetbaarheid in de markt	-	-	8	10	13	5	-	hoog	7,9%
Mate van contractering	-	2	15	1	2	16	-	gemiddeld	6,0%
Hoofdstructuur	18	-	-	-	-	-	-	niet	0,0%
Beoogde afdracht ROS	18	-	-	-	-	-	-	niet	0,0%
Stoppen na 1ste deelgebied	17	-	1	-	-	1	-	laag	0,3%
									6,2%
soort kans	verwachting dat de kans zich voordoet				omvang van de winst als de kans zich voordoet			eind conclusie	risico factor (kans)
	niet	laag	gemiddeld	hoog	hoog	gemiddeld	laag		
Behalen hogere grondprijs	1	12	2	3	2	5	10	laag	4,2%
Rentewinst snellere uitgifte	-	18	-	-	-	7	11	laag	3,5%
Aanbestedingsvoordelen	1	-	17	-	-	16	1	gemiddeld	5,6%
Reeds afgedekte risico's	-	5	13	-	-	17	1	gemiddeld	5,4%
Mate van contractering	-	2	16	-	1	17	-	gemiddeld	5,9%
Verdichten / bezuinigen	16	1	1	-	1	1	-	laag	0,6%
									4,3%
Totaal risicofactor (gewogen)	-14,2%				risicofactor			fin. effect	
Totaal financieel belang (in mln.)	-68,86				bedreigingen			6,2% negatief 41,59	
Maximaal risicogebied (in mln.)	9,80				kansen			4,3% positief 31,79	