

# Samenvatting plausibiliteitbeoordeling van drie aspecten van de business case april 2008 de ss Rotterdam

In deze samenvatting en conclusies wordt beschreven wat de aanleiding is van de voorliggende plausibiliteitbeoordeling op de business case april 2008 de ss Rotterdam, de achtergrond van de casus en de aanpak die is gehanteerd om te komen tot beantwoording van de opdrachtformulering. Voorts zijn de conclusies van de plausibiliteitbeoordeling samengevat weergegeven.

Het Ministerie van VROM, Directoraat Generaal Wonen, Wijken en Integratie (hierna: Ministerie van VROM) heeft de volgende opdracht geformuleerd:

*"Verricht een plausibiliteitbeoordeling van de business case april 2008 de ss Rotterdam met betrekking tot de exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam, de verhouding in de exploitatie op basis van het oppervlak en de uitgangspunten die het bestuur heeft gehanteerd voor de mogelijkheden voor verkoop van de ss Rotterdam aan derden"*

## 0.1 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeks aanpak is gehanteerd om de geformuleerde opdracht te kunnen beantwoorden. Achtereenvolgens zal worden toegelicht de doelstelling van de plausibiliteitbeoordeling, het begrip plausibiliteit en de gehanteerde methodologie om te komen tot de beantwoording van de opdrachtformulering.

### 0.1.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is een onafhankelijke beoordeling uit te voeren inzake de plausibiliteit van de business case april 2008. Concreet betreft het de plausibiliteit van drie aspecten van de business case april 2008, namelijk de:

- a exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam;
- b verhouding in de exploitatie op basis van het oppervlak;
- c uitgangspunten die het bestuur heeft gehanteerd voor de mogelijkheden voor verkoop van de ss Rotterdam aan derden.

Door Volkshuisvestingsgroep Woonbron (hierna: Woonbron) is een documentatieset aangereikt die heeft gediend als basis voor het uitvoeren van de onderzoeksopdracht. De uitkomsten van de onderzoeksopdracht zijn gebaseerd op deze ter beschikking gestelde informatie. Dit betekent dat in principe geen additionele informatie is toegevoegd aan de documentatieset, daar waar aanvullende informatie is verkregen is dit toegelicht in de samenvatting en het rapport.

Voor de plausibiliteitbeoordeling van aspect a (exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam) is in hoofdzaak gebruik gemaakt van de door Woonbron samengestelde business case van 25 april 2008 en het bijbehorende Informatiememorandum van 29 april 2008. Daarnaast is gebruik gemaakt van een aantal bij de business case behorende documenten die aan het onderzoeksteam is uitgereikt. Daar waar in dit rapport wordt geschreven over de business case van de ss Rotterdam wordt gerefereerd aan beide documenten, inclusief de ondersteunende documenten.

Voor de plausibiliteitbeoordeling van aspect b (verhouding in exploitatie op basis van het oppervlak) is gebruik gemaakt van een memo van Woonbron van 4 november 2008 aangaande 'Proportionaliteit volkshuisvestelijk deel ss Rotterdam'.

Voor de plausibiliteitbeoordeling van aspect c (uitgangspunten die het bestuur heeft gehanteerd voor de mogelijkheden voor verkoop van de ss Rotterdam aan derden) is gebruik gemaakt van de Share Shift Proposal van Ooms Makelaars van 24 september 2008 en een taxatierapport van Ooms Makelaars (19 september 2008).

Voor de goede orde merken wij op dat ten tijde (januari/februari 2009) van het uitvoeren van de plausibiliteitbeoordeling op de genoemde documenten uit 2008, door Woonbron is gewerkt aan een herijking van de business case mede op basis van voortschrijdend inzicht.

#### 0.1.2 Beoordelingskader

Plausibiliteit wordt omschreven als aannemelijkheid.<sup>1</sup> De toegevoegde waarde van de plausibiliteitbeoordeling staat of valt met het van meet af aan transparant zijn over het beoordelingskader voor 'plausibiliteit'.

Het beoordelingskader voor deze plausibiliteitbeoordeling is gebaseerd op een toetsingskader. Omdat de opdrachtformulering ten aanzien van de drie aspecten van de business case april 2008 verschilt, is voor elk aspect een op de opdrachtformulering toegesneden toetsingskader ontwikkeld.

Het toetsingskader voor de plausibiliteitbeoordeling van de:

- a *exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam* bestaat uit het theoretisch kader dat de elementen beschrijft waaraan een business case dient te voldoen. Concreet betekent dit dat de in de markt gebruikelijke elementen in de business case dienen te zijn geadresseerd, dat deze feitelijk en onderbouwd worden gepresenteerd en dat de op basis hiervan getrokken conclusies inderdaad mogen worden afgeleid gegeven het gepresenteerde feitenmateriaal;

---

<sup>1</sup> Van Dale groot woordenboek Nederlands, 14<sup>e</sup> editie

- b *verhouding in de exploitatie op basis van het oppervlak* bestaat uit het criterium 'verdeling van het oppervlak in maatschappelijke activiteiten en commerciële activiteiten in de verhouding 20-80%'. Concreet betekent dit dat van het totale oppervlak op de ss Rotterdam 20% beschikbaar dient te zijn voor exploitatie van maatschappelijke activiteiten en 80% beschikbaar dient te zijn voor commerciële activiteiten;
- c *uitgangspunten die het bestuur heeft gehanteerd voor de mogelijkheden van verkoop van de ss Rotterdam aan derden* bestaat uit het theoretisch kader dat de elementen beschrijft waaraan een verkoopproces van een object dient te voldoen. Concreet betekent dit dat de in de markt gebruikelijke elementen in het verkoopproces dienen te zijn geadresseerd, dat deze feitelijk en onderbouwd worden gepresenteerd en dat de op basis hiervan getrokken conclusies inderdaad mogen worden afgeleid gegeven het gepresenteerde feitenmateriaal.

#### 0.1.3 Methodologie

Bij het uitvoeren van de plausibiliteitbeoordeling op de eerder genoemde aspecten van de business case is de volgende stapsgewijze aanpak gehanteerd:

- a Stap 1: operationaliseren beoordelingskader tot toetsingskader.
- b Stap 2: analyseren brondocumenten en opstellen conceptbevindingen (desk research).
- c Stap 3: afnemen interviews met gesprekspartners met als doel de conceptbevindingen te toetsen (field research).
- d Stap 4: verrichten plausibiliteitbeoordeling en opstellen eindrapport.

De mate waarin Woonbron volledig is geweest in het verzamelen van informatie om te komen tot de business case april 2008 de ss Rotterdam is geen onderdeel van de plausibiliteitbeoordeling.

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) heeft *geen enkele vorm van (accountants)controle* uitgevoerd op de (financiële) informatie die haar ter beschikking is gesteld. Daarmee aanvaardt PwC geen enkele verantwoordelijkheid ten aanzien van de betrouwbaarheid van de aan het onderzoeksteam aangeleverde informatie.

#### 0.1.4 Totstandkoming business case april 2008 de ss Rotterdam

Woonbron heeft de ss Rotterdam in 2005 gekocht ter aanwending van een viertal maatschappelijke doelen. Het bestuur van Woonbron heeft aangegeven dat de verbouwing van de ss Rotterdam nagenoeg is afgerond. Naar verwachting is de eerste oplevering in het voorjaar van 2009 en de ingebruikname van de ss Rotterdam in de zomer van 2009.

Voorafgaand aan het opstellen van de business case april 2008 de ss Rotterdam is een onderzoek uitgevoerd door Van Spronsen & Partners teneinde de vraag naar diverse aanwezige faciliteiten en de ss Rotterdam als totaalconcept te bepalen.

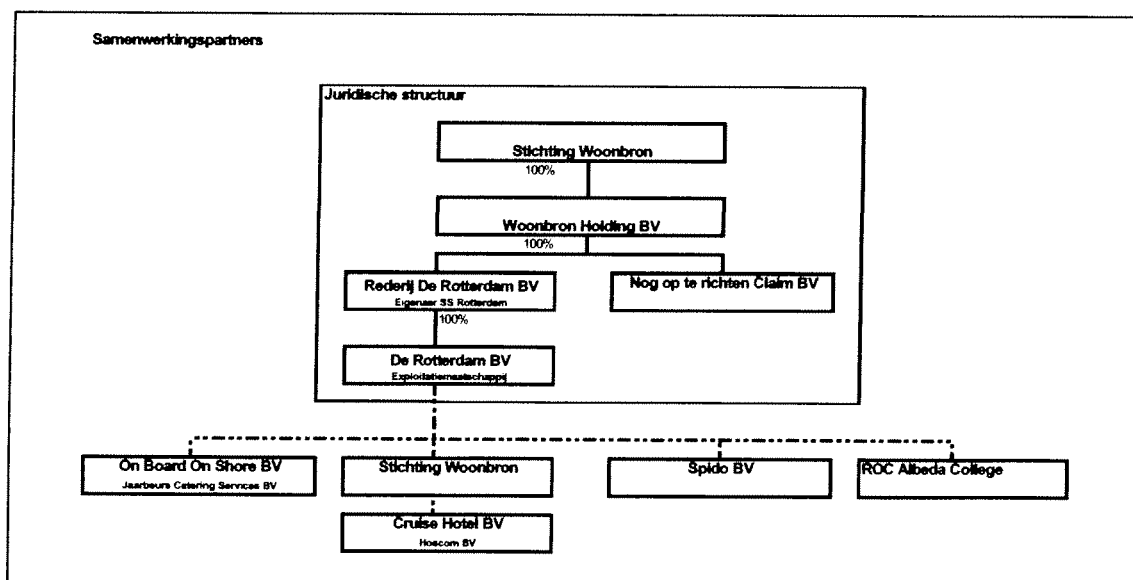
Vervolgens heeft LAGroup in opdracht van Woonbron op 20 mei 2008 een second opinion uitgebracht op het cijfermatig overzicht in de business case april 2008 de ss Rotterdam. Ooms makelaars heeft een Share Shift Proposal uitgebracht op 24 september 2008 en een taxatierapport van de ss Rotterdam op 19 september 2008. Van Spronsen & Partners heeft op 24 oktober 2008 een marktstudie uitgebracht waarin ook een toekomstvisie is uitgewerkt ten aanzien van de producten en diensten van de ss Rotterdam.

#### 0.1.5 Juridische structuur

De ss Rotterdam is eigendom van de Rederij de Rotterdam BV, een 100% dochter van Woonbron Holding BV. Deze laatste is een 100% dochter van Stichting Woonbron (hierna te noemen "de Rederij"). De exploitatie van het schip wordt in opdracht van de Rederij uitgevoerd door De Rotterdam BV (hierna genoemd "de Exploitatiemaatschappij"), een 100% dochter van Rederij De Rotterdam BV.

In onderstaand schema is een overzicht van de juridische structuur opgenomen. Hierbij zijn tevens de samenwerkingsverbanden met enkele partners weergegeven.

Figuur 1: juridische structuur en samenwerkingspartners



Bron: *Concemrelaties Internet (uit het handelsregister van de kamers van koophandel), 2009 en second opinion LAGroup*

In de navolgende paragrafen zijn de bevindingen weergegeven per vraag en per aspect van het toetsingskader zowel in tabellen als in tekst. In de tabellen is ook het toetsingskader inzichtelijk gemaakt. Elk aspect van de plausibiliteitbeoordeling is afgesloten met een eindconclusie.

#### 0.1.6 Aspect 1 van de plausibiliteitbeoordeling: exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam

In dit onderdeel wordt de opdrachtformulering en de aanpak voor het eerste aspect van de plausibiliteitbeoordeling beschreven. Ten aanzien van de exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam is de volgende opdracht geformuleerd:

*“Verricht een plausibiliteitbeoordeling van de business case de ss Rotterdam met betrekking tot de exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam”*

De door Woonbron samengestelde business case van 25 april 2008 en het bijbehorende Informatiememorandum van 29 april 2008 zijn als belangrijkste documenten gebruikt ten behoeve van de plausibiliteitbeoordeling.

Onderstaand is de samenvatting van de plausibiliteitbeoordeling weergegeven ten aanzien van de exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam:

- a Aanwezigheid analyse van de omgeving op verschillende niveaus wordt als voldoende plausibel beoordeeld. Er is een uitgebreide concurrentieanalyse opgenomen, de klant- en segmentanalyse is op onderdelen uitgewerkt en de analyse van de macro-economische omgeving is nagenoeg niet opgenomen.
- b Aanwezigheid beschrijving en concretisering van de doelstellingen van de ss Rotterdam wordt als plausibel beoordeeld. De doelstellingen zijn beschreven en geconcretiseerd in de business case april 2008.
- c Aanwezigheid beschrijving van de strategie om de doelstellingen te realiseren wordt beoordeeld als plausibel. De business case april 2008 beschrijft de producten en diensten die worden aangeboden.
- d Aanwezigheid van een risico-/scenarioanalyse is als niet plausibel beoordeeld aangezien deze ten tijde van het samenstellen van de business case april 2008 niet is opgesteld.
- e Aanwezigheid van een actieplan om de geformuleerde doelstellingen te realiseren wordt als niet plausibel beoordeeld. In de business case april 2008 is geen plan opgenomen waarin acties zijn beschreven die geïnitieerd dienen te worden teneinde de geformuleerde doelstellingen te realiseren.
- f Aanwezigheid van een financiële doorrekening van de business case april 2008 wordt op vier onderdelen als voldoende plausibel en op vijf onderdelen als onvoldoende plausibel beoordeeld:

- De onderbouwing van de investeringssom is plausibel.  
De veronderstelde financieringsstructuur; de vermogenskosten en de feitelijk beschikbaarheid van de financiering worden als onvoldoende plausibel beoordeeld.
- De onderbouwing van de bezoekersaantallen; de aanwezigheid van de contracten en de onderbouwing van de omzet wordt als voldoende plausibel beoordeeld.
- De onderbouwing van de exploitatiekosten wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld.
- De analyse van de cashflows wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld.

In tabel 1 is op hoofdlijnen een overzicht gegeven van de toetsingscriteria en de plausibiliteitbeoordeling van de toetsingscriteria.

Tabel 1: Toetsingskader voor exploitatiemogelijkheden van de ss Rotterdam

Aspect plausibiliteit- beoordeling	Toetsingscriteria	Plausibiliteitbeoordeling
Aspect 1: Exploitatie- mogelijkheden van de ss Rotterdam	<p>a Aanwezigheid analyse van de omgeving op verschillende niveaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macro-economische omgeving                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Economische factoren</li> <li>o Politieke factoren</li> <li>o Sociaaldemografische factoren</li> <li>o Technologische factoren</li> </ul> </li> <li>- Concurrentieanalyse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Andere aanbieders</li> <li>o Substituut-producten</li> </ul> </li> <li>- Klant- en segmentanalyse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Klantbehoeften</li> <li>o Koopgedrag</li> <li>o Marktsegmentontwikkelingen</li> </ul> </li> </ul> <p>b Aanwezigheid beschrijving en concretisering van de doelstellingen</p> <p>c Aanwezigheid beschrijving van de strategie om de doelstellingen te realiseren</p> <p>d Aanwezigheid analyse van de mogelijke risico/scenarioanalyse</p> <p>e Aanwezigheid planning en een actieplan om de geformuleerde doelstellingen te realiseren</p> <p>f Aanwezigheid financiële doorrekening</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderbouwing van de balansstructuur (investering en financiering)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aanwezigheid onderbouwing investering</li> <li>o Onderbouwing financieringsstructuur</li> <li>o Onderbouwing vermogenskosten</li> <li>o Aanwezigheid beschikbare financiering</li> </ul> </li> <li>- Onderbouwing van de exploitatie-uitkomsten (uitgangspunten, opbrengsten en kosten)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aanwezigheid onderbouwing bezoekersaantallen</li> <li>o Aanwezigheid contracten</li> <li>o Onderbouwing van de omzet                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- volatiliteit van de opbrengsten</li> <li>- doorrekening van de opbrengst voor de exploitatieonderdelen</li> </ul> </li> <li>o Onderbouwing van de exploitatiekosten</li> </ul> </li> <li>- Analyse van de cashflows</li> </ul>	<p>Wordt als voldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als niet plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als niet plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als voldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als voldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als voldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als voldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld</p> <p>Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld</p>

#### 0.1.7 Eindconclusie inzake aspect 1

Samengevat kan worden geconcludeerd dat de business case april 2008 op onderdelen als plausibel en op onderdelen als onvoldoende of niet plausibel kan worden beoordeeld. De beoordelingen 'niet plausibel' zijn toegekend aan de aspecten 'aanwezigheid risico-/scenarioanalyse' en de 'aanwezigheid actieplan'. Een expliciete risico-/scenarioanalyse is voor de business case april 2008 niet opgesteld. Het actieplan is naar mededeling van de bestuursvoorzitter van Woonbron wel opgesteld; in de business case april 2008 is het actieplan echter niet opgenomen.

De financiële doorrekening van de business case april 2008 wordt op vijf onderdelen als onvoldoende plausibel beoordeeld. De business case april 2008 heeft mede als eindresultaat de inzichtelijkheid in de beleggingswaarde van de ss Rotterdam. Normaliter heeft een business case een bredere financiële scope van de entiteit waarin de exploitatie wordt verantwoord (inzicht in de balansposities, de financiering, de exploitatie-uitkomsten en de cashflows). Deze informatie is niet of in beperkte mate in de business case april 2008 opgenomen, derhalve zijn deze onderdelen beoordeeld als onvoldoende plausibel.

#### 0.1.8 Aspect 2 van de plausibiliteitbeoordeling: verhouding in de exploitatie op basis van oppervlak

In dit onderdeel wordt de aanpak voor het tweede aspect van de plausibiliteitbeoordeling beschreven. Ten aanzien van de verhouding in de exploitatie op basis van het oppervlak is de volgende opdracht geformuleerd:

*"Verricht een plausibiliteitbeoordeling van de business case april 2008 de ss Rotterdam met betrekking tot de verhouding in de exploitatie -commercieel versus maatschappelijk- op basis van het oppervlak van de ss Rotterdam"*

De gehanteerde definities en de verdeling van het oppervlak zijn opgenomen in het memo van Woonbron 'Proportionaliteit volkshuisvestelijk deel ss Rotterdam' d.d. 4 november 2008.

In tabel 2 is op hoofdlijnen een overzicht weergegeven van de toetsingscriteria en de plausibiliteitbeoordeling van de toetsingscriteria.



Tabel 2: Toetsingskader voor verhouding in de exploitatie op basis van het oppervlak

Aspect plausibiliteit-beoordeling	Toetsingscriteria	Plausibiliteit-beoordeling
Aspect 2: verhouding in de exploitatie op basis van het oppervlak	- Gehanteerde definities bij categoriseren commerciële en maatschappelijke activiteiten ten behoeve van verdeling oppervlak in relatie tot de prestatievelen zoals opgenomen in het BBSH	Wordt als plausibel beoordeeld
	- Verdeling van oppervlak in maatschappelijke activiteiten en commerciële activiteiten in de verhouding 20%-80%	Wordt als plausibel beoordeeld

#### 0.1.9 Eindconclusie inzake aspect 2

De verhouding in de exploitatie op basis van oppervlak in de verhouding 80% voor commerciële activiteiten en 20% voor maatschappelijke activiteiten, zoals opgenomen in het memo van Woonbron d.d. 4 november 2008, wordt als plausibel beoordeeld.

#### 0.1.10 Aspect 3 van de plausibiliteitbeoordeling: uitgangspunten die door het bestuur zijn gehanteerd voor de verkoop van de ss Rotterdam aan derden

In dit onderdeel wordt de opdrachtformulering voor het derde aspect van de onderzoeksopdracht beschreven, op basis waarvan de plausibiliteitbeoordeling is uitgevoerd. Ten aanzien van de uitgangspunten voor verkoop van de ss Rotterdam aan derden is de volgende opdracht geformuleerd:

*"Verricht een plausibiliteitbeoordeling van de business case april 2008 de ss Rotterdam voor de uitgangspunten die het bestuur van Woonbron heeft gehanteerd met betrekking tot de mogelijkheden van verkoop van de ss Rotterdam aan derden"*

De Share Shift Proposal van Ooms Makelaars d.d. 24 september 2008 en het taxatierapport van Ooms Makelaars d.d. 19 september 2008 zijn als hoofddocumenten gebruikt ten behoeve van de plausibiliteitbeoordeling.

De samenvatting van de plausibiliteitbeoordeling 'uitgangspunten die door het bestuur zijn gehanteerd voor de verkoop van de ss Rotterdam aan derden' kan als volgt worden weergegeven:

- a Het selectieproces voor begeleiding bij verkoop wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld, omdat een non-transparant selectieproces is gevolgd en een beperkt gemotiveerde onderbouwing is gegeven voor de keuze van de verkoopbegeleider.
- b De gekozen verkoopstrategie wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld, omdat een verkoopstrategie en een process letter ontbreken waardoor het onduidelijk is welk proces is gevolgd.

- c De mogelijkheden tot verkoop van de ss Rotterdam worden als plausibel beoordeeld, omdat Woondrechtconsult en Ooms Makelaars (in haar rapport van september 2008) summier doch voldoende onderbouwd marktonderzoek hebben gedaan naar de verkoopmogelijkheden van de ss Rotterdam.
- d De gehanteerde uitgangspunten in het taxatierapport september 2008 van Ooms Makelaars worden als onvoldoende plausibel beoordeeld, omdat de exploitatie-uitgangspunten zonder enige onderbouwing zijn aangepast ten opzichte van de business case april 2008; leegstand en eindwaarde onvoldoende zijn meegenomen in de taxatie en deze drie elementen mogelijk leiden tot een te hoge waardering van het object.
- e De gehanteerde uitgangspunten in het verkoopproposaal van september 2008 van Ooms Makelaars worden als onvoldoende plausibel beoordeeld omdat enerzijds geen duidelijke argumentatie en berekening aan de financieringsstructuur ten grondslag ligt en anderzijds bij de waardebeoordeling van de ss Rotterdam gebruik is gemaakt van een vermogenskostenvoet die onvoldoende is onderbouwd.

In tabel 3 is een overzicht weergegeven van de toetsingscriteria en de plausibiliteitbeoordeling van de toetsingscriteria.

Tabel 3: Toetsingskader voor uitgangspunten die het bestuur heeft gehanteerd voor mogelijkheden van verkoop van de ss Rotterdam aan derden

Aspect plausibiliteit-beoordeling	Toetsingscriteria	Plausibiliteitbeoordeling
Aspect 3: Uitgangspunten voor verkoop	a Selectieproces voor begeleiding bij verkoop	Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld
	b Gekozen verkoopstrategie	Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld
	c Mogelijkheden tot verkoop van de ss Rotterdam	Wordt als plausibel beoordeeld
	d Gehanteerde uitgangspunten in de taxatie van Ooms Makelaars	Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld
	- Exploitatie-uitkomsten - Courantheid en locatie - Leegstand - Eindwaarde	Wordt als plausibel beoordeeld Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld
e Gehanteerde uitgangspunten in de Share Shift Proposal september 2008 van Ooms Makelaars	- Financieringsstructuur - Vermogenskostenvoet	Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld Wordt als onvoldoende plausibel beoordeeld

#### 0.1.11 Eindconclusie inzake aspect 3

Samengevat kan worden geconcludeerd dat de 'uitgangspunten die door het bestuur zijn gehanteerd voor de verkoop van de ss Rotterdam aan derden' op onderdelen als plausibel en op de meeste onderdelen als onvoldoende plausibel worden beoordeeld.

Het selectieproces en de verkoopstrategie zijn in de brondocumenten niet gedocumenteerd. In het taxatierapport en in de Share Shift Proposal september 2008 zijn uitgangspunten gehanteerd die deels als niet marktconform worden beoordeeld en niet zijn onderbouwd in de stukken. Derhalve zijn deze criteria, met uitzondering van één uitgangspunt, beoordeeld als onvoldoende plausibel. Mogelijkheden tot verkoop zijn summier gedocumenteerd en dit uitgangspunt is als voldoende plausibel beoordeeld.