

Risicodossier Grote Markt oostzijde / Groninger Forum

Gemeente Groningen

Versie 11: september 2018

Inhoudsopgave

- 1 Toelichting en conclusies
- 2 De belangrijkste risico's binnen de 18 risicoaandachtsvelden van de bouw- en grondexploitatie

Bijlage: financiële vertaling van risicoanalyse

1 Toelichting en conclusies

Inleiding

Dit risicodossier versie 11 is een actualisatie van de risicodossier versie 10 (september 2017).

Het risicodossier versie 11 is een onderdeel van de geactualiseerde bouw- en grondexploitatie Grote Markt oostzijde / Groninger Forum zoals die eind 2017 aan de raad ter besluitvorming zal worden voorgelegd. Het is een “overall” risicoanalyse voor het gehele project. Voor het deelproject Groninger Forum c.a. is een specifieke risicoanalyse opgesteld.

De overall-risicoanalyse Grote Markt oostzijde / Groninger Forum wordt één tot twee keer per jaar geactualiseerd. Actualisatie vindt plaats gelijktijdig met de actualisatie van de bouw- en grondexploitatie en de meeste jaren tussentijds. Het risicodossier is geactualiseerd op basis van recente inzichten, actuele ontwikkelingen en risicoanalyses van deelprojecten.

Scope van de risicoanalyse

Deze risicoanalyse beschrijft de risico's die tot gevolg kunnen hebben dat het financieel resultaat van de bouw- en grondexploitatie niet wordt gehaald. Daarnaast worden de risicobeheersmaatregelen beschreven die helpen de risico's te voorkomen of de gevolgen van de risico's te verminderen. **“Risico” wordt daarbij als volgt gedefinieerd: een onzekere toekomstige gebeurtenis die gevolgen heeft voor het resultaat van de bouw- en grondexploitatie.**

De risicoanalyse gaat in op de specifieke risico's die er voor dit project zijn. Het project Grote Markt oostzijde / Groninger Forum kent een uniek risicoprofiel. Het risicoprofiel wijkt af van een gemiddeld project van deze omvang vanwege:

- de complexe binnenstedelijke situatie;
- de complexe samenhang van een veelheid aan deelprojecten en aandachtsvelden;
- de complexiteit van de constructie en bouwmethodes;
- afhankelijkheid van ontwikkelingen op de vastgoedmarkt;
- veranderende eisen veranderende en regelgeving gedurende de lange looptijd;
- een grote kans op vertragingen als gevolg van bovenstaande punten.

De bouw- en grondexploitatie 2018 voor project Grote Markt oostzijde / Groninger Forum / Groninger Forum kent een investering van circa € 270 miljoen. Daartegenover staan grond-opbrengsten, subsidies en bijdragen van eveneens circa € 270 miljoen. De grondexploitatie kent een budgettair neutraal resultaat van € 0,-.

Deze notitie gaat in op de vraag of en onder welke voorwaarden het project zoals het thans in de bouw- en grondexploitatie is omschreven ook daadwerkelijk binnen de gestelde financiële kaders kan worden gerealiseerd. Kernvraag hierbij is: welke risicobeheersmaatregelen zijn hiervoor gezien het risicoprofiel minimaal nodig? Welke reserve is nodig voor de resterende risico's?

De risicoanalyse gaat niet over politieke risico's en de risico's van de exploitatie van het Groninger Forum, de verhuurderexploitatie van het Groninger Forum en de parkeerexploitatie. Deze risico's worden financieel niet gekwantificeerd.

Wel zijn er een aantal risicoaandachtsvelden benoemd die op het grensvlak hiervan liggen. Deze laatste risicoaandachtsvelden nr 15 t/m 18 hebben ook tot doel om in de stuurgroep tot

een eenduidige benoeming van verantwoordelijkheden te komen. Juist op dit moment relatief kort voor de ingebruikname van het Forum en de parkeergarage is het van belang de verantwoordelijkheden van deze grensgevallen goed te managen.

Rubricering risico's

De risico's zoals in deze notitie beschreven zijn gerubriceerd in de volgende 18 risicoaandachtsvelden.

- 1) Lagere grondopbrengsten oostwand dan aangehouden in de grondexploitatie
- 2) Lagere opbrengsten en/of overschrijding investeringskosten NMzz dan aangehouden in de grondexploitatie
- 3) Lagere opbrengstwaarden gemeentelijk vastgoed (parkeergarage en Groninger Forum)
- 4) Het niet volledig binnenhalen van toegekende subsidies
- 5) Overschrijding van de kosten van bouw- en woonrijp maken, sloop en archeologie
- 6) Overschrijding investeringskosten Groninger Forum c.a.
- 7) Overschrijding kosten Vindicat
- 8) Overschrijding overige verwervingskosten en schadeloosstellingen
- 9) Overschrijding planontwikkelingskosten
- 10) Risico's, aandachtspunten of voorgenomen acties worden over het hoofd gezien
- 11) Geen effectieve beheersing van samenhang tussen projectonderdelen
- 12) Financieel-economische risico's
- 13) Vertraging tijdens de bouw van Groninger Forum c.a.
- 14) Overige vertragingen
- 15) Politieke risico's en scopewijzigingen
- 16) Overschrijding budget inrichting Groninger Forum
- 17) Risico's op grensvlak afronding bouwprojecten en ingebruikname gebouwen
- 18) Kwalitatieve risico's Nieuwe Markt na oplevering

De risicoaandachtsvelden 1 en 7 zijn inmiddels vervallen. Deze risico's bestaan niet meer.

De eerste 9 aandachtsvelden hebben betrekking op de verschillende kosten- en opbrengstenposten uit de bouw- en grondexploitatie. Vervolgens zijn er 9 algemene aandachtsvelden waarvan er twee betrekking hebben op de planning.

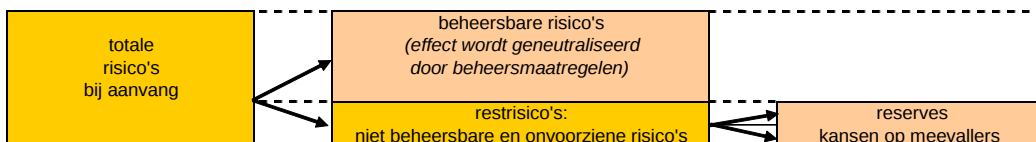
Binnen de totale risicobeheersing van het project krijgen de aandachtsvelden 6, 13 speciale aandacht. 6 en 13 hebben betrekking op de grootste uitgavenpost van de bouw- en grondexploitatie: de investering in het Groninger Forum, de parkeergarage en de fietsenstalling. Voor deze twee aandachtsvelden is een aparte risicoanalyse opgesteld. Daarom worden de risico's van dit deelproject in deze notitie summier behandeld. Binnen de aandachtsvelden zijn meerdere risico's mogelijk. In deze notitie worden de belangrijkste genoemd. Op projectniveau worden nog meer risico's onderscheiden. De beschreven 18 aandachtsvelden zijn een samenvatting van de risico's en risicobeheersmaatregelen.

Beheersbare en niet beheersbare risico's

In deze notitie wordt zowel het beheersbare als het niet beheersbare deel van de risico's beschreven. Een belangrijk deel van de risico's, zoals deze bekend waren bij aanvang van het project, zijn beheersbaar. Door het vaststellen en uitvoeren van beheersmaatregelen kan de kans dat deze risico's zich voordoen worden gereduceerd. Ook kunnen de gevolgen, indien de risico's zich voordoen, worden beperkt.

Vervolgens resteren er restrisico's en onvoorzienbare risico's, die niet beheersbaar (tot 0 te reduceren) zijn binnen het project. Voor een belangrijk deel van deze risico's is op basis van ervaring wel een voorspelling te geven van de mate waarin de risico's zich voor doen.

Voorbeelden hiervan zijn nadere detaillering, afstemmingsverliezen, beperkte vertragingen, meer- en minderwerk tijdens de bouw. Het is gebruikelijk om voor dit soort risico's een reserve mee te nemen in de ramingen en budgetten. Uit analyse of uit ervaring dient bepaald te worden hoe groot de post reserve redelijkerwijs dient te zijn om dit restrisico af te dekken. Ook eventuele meevallers kunnen bijdragen om deze restrisico's op te vangen, mits meevallers op deelbudgetten terugvloeien naar de reserve van de bouw- en grondexploitatie. Het totaal aan risico's, beheersmaatregelen en reserves dient in evenwicht te zijn, zodat met een redelijk vertrouwen gewerkt kan worden aan realisatie van het gehele project binnen de vastgestelde budgetten. Zie onderstaand schema.



Exceptionele onvoorziene risico's (calamiteiten)

Daarnaast kunnen zich nog exceptionele voorvallen voordoen die niet redelijkerwijs binnen het project kunnen worden opgelost. Een voorbeeld is als de fiscus niet instemt met het door de gemeente aangehouden BTW regime. Andere voorbeelden hiervan zijn in eerder versies van deze risicoanalyse genoemd. De kans dat zich een calamiteit voordoet die niet binnen het project kan worden opgevangen is inmiddels klein geworden. De eventuele gevolgen van dergelijke risico's dienen bijvoorbeeld door de egalisatiereserve van het grondbedrijf te worden opgevangen (Box III).

Financiële vertaling van de risico's

De risico's worden 1x per jaar indicatief vertaald in geld. Gelijktijdig met het opstellen van de bouw- en grondexploitatie wordt de op basis van de risicoanalyse indicatief becijferd hoe groot het risico is en wat het verwachte resultaat zal zijn indien door middel van beheersmaatregelen actief op beheersing van risico's wordt gestuurd. Met deze benadering wordt 1 x per jaar globaal inzichtelijk gemaakt welke risico's het grootst zijn, welke risico's goed beheersbaar zijn en welke minder.

De risico-omschrijving en financiële vertaling is dusdanig indicatief dat het geen garanties biedt op het financiële eindresultaat van het project. De kwantificering leidt wel tot grotere bewustwording van de risico's alsmede tot het sturen op de beheersmaatregelen en daarmee tot een aanzienlijke verbetering van de financiële beheersing van het project.

Resultaat en conclusie financiële vertaling risicoanalyse

Resultaat indicatieve financiële vertaling risico's

Indien er niet op de beheersing van de risico's wordt gestuurd en er geen reserves in de ramingen zouden zijn opgenomen, zou het project indicatief nog met nadelige gevolgen van risico's te maken krijgen van circa 18,7 miljoen. Dit bedrag noemen we het theoretische risico. Becijferd is dat door beheersmaatregelen te nemen en actief te sturen op beheersing van kosten en risico's het risico kan worden gereduceerd met ongeveer € 8,1 miljoen van € 18,7 miljoen naar circa € 10,6 miljoen. ^{1 2}In deze notitie worden hiervoor de belangrijkste beheersmaatregelen genoemd.

¹ Politieke risico's zijn bij de kwantificering van de risico's uitgesloten. Daarnaast is bij de kwantificering het uitgangspunt dat er zich geen exceptionele risico's (calamiteiten) voordoen en dat kernrisico's niet gelijktijdig optreden. Onder calamiteiten wordt onder andere verstaan faillissement van een hoofdaannemer of onderaannemer, sterk ondermaats presteren van een aannemer of

Er resteren zoals genoemd circa € 10,6 miljoen aan risico's die niet te beheersen zijn met risicobeheersmaatregelen. Deze restrisico's kunnen dus niet met risicomaatregelen worden geneutraliseerd. Daarom dienen deze ondervangen te worden met reserves in de begrotingen dan wel door meevallers op onderdelen. In een conservatieve begroting waarbij de gemeente zich comfortabel kan voelen zou daarom circa € 10,6 miljoen aan reserves opgenomen moeten zijn.

Op dit moment zijn er € 15,8 miljoen aan reserves in de begrotingen opgenomen. Deze reserveringen zijn opgebouwd uit oorspronkelijke reserveringen en vrijval op begrotingsposten waarop zich meevallers hebben voorgedaan.³

Ingeschat is dat een reserve van circa € 10,6 miljoen in een groot aantal denkbare scenario's voldoende is om normale niet beheersbare risico's op te kunnen vangen. Dit is circa 7% van de nog te realiseren kosten en opbrengsten.

Dit betekent dat de kans groot is dat het reserve surplus van circa € 5,2 miljoen niet hoeft te worden aangesproken. Indien zich uitzonderlijke risico's (calamiteiten) voordoen dan zal deze reserve van € 10,6 mogelijk niet voldoende zijn.

Toelichting op methodiek

Definitie van risico

Een onzekere toekomstige gebeurtenis die gevolgen heeft voor het resultaat van de bouw- en grondexploitatie.

Aandachtsvelden en risico's

Getracht is door middel van de 18 aandachtsvelden een totaaloverzicht te geven van de risico's van het project. De risicoaandachtsvelden omvatten meerdere risico's. Het totaal aan risico's is in de 18 aandachtsvelden gerubriceerd. Binnen de aandachtsvelden zijn meerdere risico's mogelijk. In deze notitie worden de belangrijkste genoemd. Op projectniveau worden nog meer risico's onderscheiden.

Beheersbaar en niet beheersbaar

projectontwikkelaar, stagnatie bij de uitvoering door een conflictsituatie met de aannemer(s) of ernstige constructieve problemen of wijzigende regelgeving met grote impact. Ook een nog verdere stagnatie op de vastgoedmarkt wordt als een calamiteit beschouwd.

² De accountant heeft aangegeven dat vanwege gewijzigde BBV regels voor de verslaglegging onderscheid moet worden gemaakt tussen bouwexploitatie en grondexploitatie. We gaan er vanuit dat hier op een praktische wijze invulling aan kan worden gegeven en dat dit voor de risicobeheersing geen gevolgen heeft.

³ In de oorspronkelijke begroting waren reserveringen opgenomen op basis van kengetallen, analyse en ervaring.

Risico's zijn voor een deel beheersbaar en voor een deel niet beheersbaar. Het beheersbare deel wordt beheerst door risicobeheersmaatregelen. Voor het niet beheersbare deel dienen reserveringen worden getroffen.

Kwantificering

De risico's worden op hoofdlijnen globaal gekwantificeerd op basis van de formule: risico = kans x gevolg. Hierbij worden de volgende twee vragen gesteld:

- Wat is in orde van grootte de maximale financiële schade voortvloeiend uit de risico's? Is dit € 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 of 15 miljoen;
- Wat is de kans dat deze maximale schade optreedt. Is dit 1%, 2%, 5%, 10%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 75%.

Politieke risico's en eventuele scopewijzigingen worden bij de kwantificering van de risico's uitgesloten. Daarnaast is bij de kwantificering het uitgangspunt dat er zich geen exceptionele risico's (calamiteiten) voordoen.

Zonder maatregelen, met maatregelen en stand van zaken

De risico's worden globaal gekwantificeerd voor twee gevallen:

- de huidige situatie zonder beheersmaatregelen;
- de huidige situatie wanneer alle maatregelen zijn geëffectueerd;

Zo wordt duidelijk:

- welke niet beheersbare risico's overblijven nadat alle beheersmaatregelen zijn geëffectueerd. Globaal kan worden beoordeeld of de in de begroting opgenomen reserves voldoende zijn;
- wat globaal het effect van de risicobeheersmaatregelen is ofwel wat het risico-gestuurd managen van het project voor de komende jaren oplevert.

2 De belangrijkste risico's binnen de 18 risicoaandachtsvelden van de bouw- en grondexploitatie

Aandachtsveld 1 – Lagere grondopbrengsten oostwand dan aangehouden in de grondexploitatie

Over de grondopbrengsten zijn inmiddels bindende afspraken gemaakt. Daarmee is het risico op lagere grondopbrengsten komen te vervallen

Aandachtveld 2 – Lagere opbrengsten en/of overschrijding investeringskosten NMzz dan aangehouden in de grondexploitatie

Risico-omschrijving De gemeente treedt zelf als ontwikkelaar van dit deelproject op. Het project bestaat uit vier deelontwikkelingen die al dan niet onderling of met het bestaand vastgoed zijn verbonden. In de grondexploitatie wordt ervan uitgegaan dat de gemeente € 5,19 miljoen opbrengsten genereert en dat de bouw- en bijkomende kosten € 4,2 miljoen bedragen. De bandbreedte van de financiële uitkomst is vooral aan de opbrengsten nog relatief groot. Beheersing van de risico's is van belang.

De ontwikkeling bevindt zich op een unieke locatie recht tegenover de ingang van het Groninger Forum. Wegens onbekendheid met de toekomstige situatie, onzekerheid over het succes van de Nieuwe Markt als bruisend plein, zijn de mogelijkheden van deze locatie niet altijd door de markt herkend en onvoldoende op waarde geschat. Omdat de gemeente zelf op succes kan sturen kon de gemeente dat wel. Inmiddels is het grootste deel van de transformatie gerealiseerd en is de gemeente er in geslaagd een huurder aan zich te binden voor de grootste horecalocatie in de ontwikkeling.

De gemeente zal haar bestaand vastgoed op deze locatie pas verkopen als het project Grote Markt oostzijde / Groninger Forum / Groninger Forum gereed is en als de Nieuwe Markt als bruisend plein functioneert. Op deze manier vervult de gemeente een voortrekkersrol en behoudt de gemeente regie op programmatistische kwaliteit. Daarnaast behoudt de gemeente de regie op de planning en bouwlogistiek. Financieel kan de gemeente profiteren van verhuurrendement en waardestijging van het bestaande vastgoed.

Om onder andere de volgende redenen was en/of is het denkbaar dat het financieel resultaat niet wordt gehaald:

Een verslechtering van de vastgoedmarkt

Dit risico was gedurende de jaren 2010 t/m 2015 kernrisico van dit deelproject. Onzekerheid en ontwikkelingen op de vastgoedmarkt vertaalden zich in risico dat de geprognosticeerde opbrengst niet werden gehaald. Op dit moment zijn de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt veel positiever. De winkelmarkt lijkt zich te stabiliseren en de woningmarkt is enorm aangetrokken. De aanvangsrendementen hebben zich hersteld.

Toekomstkansen vastgoed worden bij verkoop (nog) onvoldoende herkend

De vraag is in hoeverre de 'vastgoedmarkt' direct na realisatie de ontwikkeling op waarde weet te schatten. De vraag is of de Nieuwe Markt zich direct vanaf het begin ontwikkelt tot een "bruisend plein" waar ondernemers geld denken te kunnen verdienen. Tot 2016 namen eigenaren van naburige panden rond de nieuwe Markt nog een afwachtende houding aan. Het vasthouden aan visie en regierol door gemeente zal voor de prijsvorming doorslaggevend zijn. Mede doorslaggevend zal ook zijn de wijze waarop de oostwand en het Groninger Forum het plein gaan gebruiken. Hier zijn de plannen nog in ontwikkeling.

Het ontbreken van goede afspraken met eigenaren, bestaande huurders en toekomstige huurders

Voor deelontwikkeling II zullen nog afspraken gemaakt moeten worden met de eigenaar. Met de huurder van deelontwikkeling I zijn inmiddels afspraken gemaakt over de gevolgen van vertraging in de realisatie van het Forum. Daarnaast moeten er deels nog huurders worden gezocht voor de gemeentelijke ontwikkelingen III en IV. Tot slot is het voor de waardeontwikkeling van belang dat er eveneens een herontwikkeling plaats vindt in naburige panden (met name Poelestraat 12 en 14). Indien de gemeente hier niet (tijdig) de gewenste

afspraken kan maken zal dit gevolgen kunnen hebben voor voortgang en financiële haalbaarheid.

Onvoorziene gevolgen van regelgeving en bestemmingsplan

Dit risico is vervallen. De panden zijn inmiddels opgeleverd.

Onvoorziene zaken in bestaand vastgoed

Dit risico is inmiddels sterk afgenomen omdat de aansluiting van de nieuwbouw op bestaand is gerealiseerd. Wel worden er nog aanpassingen aan de bestaande panden uitgevoerd.

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	30% x 2 = 0,6
	Gevolgen voor planning:	mogelijk
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	risico hoger ingeschat
Beheersbaarheid	Omdat de ontwikkelingen op de vastgoed markt niet te beheersen zijn is het niet mogelijk dit risico volledig te beheersen. Andere ontwikkelrisico's zijn goed te beheersen.	

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
	Vaststellen van een definitief p.v.e. en definitief budget alvorens het ontwerpproces wordt opgestart. (Het budget is gekoppeld aan de verhuurbare m2.)	gereed	PM.Gmo / planeconoom
	Aanstellen van een coördinerend architect. Tot de taken behoort:	gereed	PM.GMo
	a) de functionele afstemming tussen de deelontwerpen,		
	b) het effectief en efficiënt organiseren van het ontwerpproces;		
	c) het toetsen van de ontwerpen op wet en regelgeving;		
	d) het bewaken van de kosten.		
	Ontwerp toetsen (en eventueel p.v.e. aanscherpen) op basis van marktdeskundigheid en marktverkenningen	gereed	PM.GMo
	besluitvorming, toetsen van ontwerpen en werkzaamheden ontwikkelteam goed plannen in detailplanning.	gereed	PM.GMo
	Kosten- en opbrengstenbeheersing door:	gereed	Planeconoom /
	a) verantwoordelijkheid kosten bij coördinerend architect		p.l. GMo
	b) kostendeskundige inschakelen voor toetsing		
	c) bij fasebesluit in de stuurgroep een financiële toets ook over opbrengsten		
	d) projectmatige aanpak met pve als uitgangspunt		
	e) alert zijn op scopewijzigingen		
	Deelproject I: Op basis van het VO ontwerp wordt getracht tot een huurintentie ovk te komen met potentiële huurders.	gereed	
	Deelproject I: besluit tot daadwerkelijk slopen van het bestaand vastgoed nr 16 en 18 wordt genomen in stuurgroep of college op basis van een inschatting van de risico's op dat moment. De huurintentie ovk van maatregel 9 kan hierin doorslaggevend zijn.	gereed	Vastgoedontwikkelaar
	Deelproject I en III: Uitplaatsing huurders zo veel mogelijk in overleg om juridisch conflict te voorkomen. Waar mogelijk draagt gemeente alternatieven voor huurders aan.	gereed	Vastgoedontwikkelaar
	Bij aanbesteding worden de vier panden in vier percelen aanbesteed. Voorafgaand aan start bouw volgt een Go-no go besluitmoment. De mogelijkheid blijft dat de bouw van een deelproject wordt uitgesteld indien het risico te groot wordt.	gereed	PM.GMo
	Ontwikkelteam stelt verhuurplan op. Tot het moment dat er bindende afspraken met huurders zijn wordt uitgegaan van flexibiliteit en casco realisatie.	gereed	Vastgoedontwikkelaar
	Beheersing meer- en minderwerk tijdens de bouw. Bijhouden van een meer- en minderwerklst en maken van tussentijdse prognose.	gereed	p.l. Stadsingenieurs
1	Vasthouden aan financiële strategie. Bestaand vastgoed NMZZ pas na realisatie (incl. herontwikkeling naburige panden) verkopen omdat zodoende van de waardestijging en van het verhuurendement kan worden geprofiteerd.	continu	PM.GMo
2	Deelproject II: afspraken samenwerking vastleggen in ovk met VHG. Indien geen overeenstemming erpachtovereenkomst Poelestraat 20-22 opzeggen.	z.s.m.	PM.GMo
3	Ontwikkelteam instellen dat de afspraken met eigenaren en bestaande huurders maakt, verhuur van ruimten voorbereidt, de plannen op vastgoedwaarde en marktconformiteit toetst en waar nodig het p.v.e. actualiseert of aanscherpt. Speciale aandacht is nodig voor de inrichting van keukens en sanitair van de woningen en voor het bestaand vastgoed.	continu	PM.GMo
4	Bij verkoop in overleg gaan over erpachtvoorwaarden. Nagaan of geprofiteert kan worden van gunstige financieringsmogelijkheden.	2018 of later	Planeconoom / vastgoedontwikkelaar

Aandachtsveld 3: Lagere opbrengstwaarde gemeentelijk vastgoed (parkeergarage en Groninger Forum)

Onder dit aandachtsveld worden de risico's vanuit het perspectief van de bouw- en grondexploitatie beschreven. Daarnaast worden aandachtspunten beschreven die mogelijk tot interpretatieverschillen kunnen leiden.

Risico-omschrijving De dekking van de bouw- en grondexploitatie bestaat voor een deel uit de overdrachtssom van de parkeergarage en de overdrachtssom van het Forum. De parkeergarage wordt na oplevering overgedragen aan het parkeerbedrijf en het Groninger Forum aan het VGB. Met parkeerbedrijf en VGB zijn zowel afspraken gemaakt over respectievelijk het aantal parkeerplaatsen en de kwaliteit van het gebouw in relatie tot de overdrachtssom. Indien het project niet kan voldoen aan de afgesproken aantallen/kwaliteit dan kan dit gevolgen hebben voor de overdrachtssom. Het niet kunnen leveren van het aantal parkeerplaatsen of afgesproken kwaliteit vormde daarom een van de kernrisico's van de bouw- en grondexploitatie.

I Risico lagere overdrachtssom Forum

Het risico op een lagere overdrachtssom is inmiddels sterk verminderd. Afspraken over de overdrachtssom staan in de bouw- en grondexploitatie beschreven. Hoofdafpraak is dat meerwerk (aanvullende wensen) op verzoek van het Forum en parkeerbedrijf met de overdrachtssom worden verrekend en in het geval van het Forum worden doorberekend in de huur. Daar waar sprake is van een verouderd ontwerp of ontwerpfouten wordt in overleg getreden.

Als gevolg van het aardbevingsbestendig bouwen is de functionaliteit van het Groninger Forum op enkele punten aangepast. Daarnaast heeft ook de vertraging effect op de gebouwexploitatie Groninger Forum en de exploitatie van stichting Groninger Forum. Inmiddels zijn afspraken gemaakt over de financiële effecten daarvan.

Uitgangspunt is verder dat Groninger Forumbezoekers normale parkeertarieven gaan betalen.

Voor het Groninger Forum wordt thans de gebouwexploitatie uitgewerkt en geactualiseerd. Hierbij wordt aandacht besteedt aan de risico's van de exploitatie van het Groninger Forum en de gebouwexploitatie. Uitgangspunt is dat deze risico's geen invloed zullen hebben op de overnamesom. Wel is er mogelijk sprake van 'nazorg'. Zie risicoaandachtsveld 17.

II Risico lagere overdrachtssom parkeergarage

Risico's parkeerbedrijf (geen risico voor bouw- en grondexploitatie)

Voor de parkeergarage is een overdrachtssom gebaseerd op een opbrengstwaardeberekening (parkeerexploitatie) uit 2010 vastgesteld. Het kan zijn dat in de loop van het project de verwachte inkomsten uit parkeren worden bijgesteld. Het risico van een lagere opbrengstverwachting ligt bij het parkeerbedrijf. Sinds 2010 rapporteert het parkeerbedrijf over deze risico's. Afwijkingen (bijvoorbeeld afnemende groei binnenstadsbezoek) wordt door het parkeerbedrijf in beeld gebracht. Voor deze risico's parkeerexploitatie wordt verwezen naar rapportages van het parkeerbedrijf.

Herijking opbrengstwaarde (geen risico voor bouw- en grondexploitatie)

Het is mogelijk dat de accountant in 2019 bij de overdracht naar het parkeerbedrijf niet akkoord gaat met een boekwaarde gelijk aan de met het parkeerbedrijf afgesproken overdrachtssom. Dit als gevolg van een lagere inschatting van de parkeerbezetting. De opbrengstwaardeberekening uit 2010 van Deloitte vormt tot op heden de basis voor de

afgesproken overdrachtssom. Het college heeft in april 2016 het parkeerbedrijf de opdracht gegeven de opbrengstwaarde opnieuw te onderzoeken. Aanleiding vormt bovengenoemd risico. Uitgangspunt voor de bouw- en grondexploitatie is dat een latere lagere inschatting van de parkeerbezetting niet leidt tot een lagere overdrachtssom.

Aantal parkeerplaatsen

Op basis van het definitief ontwerp (bestek) zijn afspraken gemaakt over het aantal parkeerplaatsen dat gecorrigeerd wordt op de oorspronkelijke overnamesom. Afspraken hierover zijn definitief vastgelegd in de bouw- en grondexploitatie 2014. Uitgangspunt sindsdien is dat er wordt afgerekend op basis van de 390 parkeerplaatsen uit het besteksontwerp. Afhankelijk van de uiteindelijk door het parkeerbedrijf toe te passen criteria zullen in de definitief in te richten parkeergarage minder dan 390 kortparkeerplaatsen worden gerealiseerd. Een deel van de parkeerplaatsen zal worden gebruikt als motoropstelplaats, SUV plek, vaste verhuurplek. Een ander deel wordt mogelijk als verloren ruimte niet benut. Een definitieve uitwerking door het parkeerbedrijf volgt kort voor de opening van de garage. Er wordt er thans rekening mee gehouden dat er uiteindelijk 374 parkeerplaatsen worden gerealiseerd en dat de overnamesom hier nog op wordt gecorrigeerd. Het risico op een verdere aanpassing van het aantal parkeerplaatsen en de overnamesom wordt klein geacht.

Groninger Forum en parkeertarieven (geen risico bouw- en grondexploitatie)

De totale gebiedsontwikkeling is gebaad bij een synergetische afstemming van de Groninger Forumexploitatie op de parkeerexploitatie. Specifieke doelgroepbenadering en gedifferentieerde tarieven voor doelgroepen kunnen zowel voor parkeerexploitatie als Groninger Forumexploitatie een stimulans zijn. Ze kunnen ook nadelig uitpakken. Aanbevolen wordt om vroegtijdig naar win-win mogelijkheden op zoek te gaan.

Afspraken over abonnementen

Partijen die zich vestigen rond de Nieuwe Markt zullen mogelijk afspraken willen maken over de parkeergarage zoals het afsluiten van abonnementen. Het belang van een goede parkeeroplossing kan een rol spelen in de onderhandelingen. Voor de parkeerexploitatie kan het consequenties hebben.

Forum en parkeergarage

Boekwaarde bij aanvang exploitatie - accountantsbevindingen

Als gevolg van gewijzigde BBV regelgeving mag vastgoed niet meer gewaardeerd worden tegen opbrengstwaarde. Om voor het VGB en parkeerbedrijf zo dicht mogelijk bij bovenstaande afspraken te blijven dient er een administratieve oplossing worden gezocht.

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	20% x 5 = 1,0
	Gevolgen voor planning:	nee
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	kleiner

Beheersbaarheid De beheersbaarheid is groot.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
1	Bewaken van uitgangspunten en gemaakte afspraken	continu	Planeconoom
2	Waar nodig organiseren van samenhang tussen uitgangspunten bouw- en grondexploitatie en uitgangspunten parkeerexploitatie en gebouwexploitatie Forum. Integraal benaderen.	continu	Planeconoom
3	Op korte termijn duidelijke en definitieve afspraak opbrengstwaarde parkeergarage. Na deze afspraak geen aanpassingen meer van overdrachtsom op basis van uiteindelijk in te tekenen aantal kortparkeerplaatsen, abonnementen Forum, hotel, woningen etc en wijzigende inzichten aanvangsleegstand;	begin 2018	Planeconoom / parkeerbedrijf
4	Bij tussentijdse rapportage over opbrengstwaarde door parkeerbedrijf consequentie voor bouw- en grondexploitatie in beeld brengen.	begin 2017	Planeconoom / parkeerbedrijf
5	Verwerken van consequenties BBV voor verhuurexploitatie, met zo minimaal mogelijke consequenties voor VGB en parkeerbedrijf.	voorjaar 19	Planeconoom/ beleidsmedewerker

Aandachtveld 4 – Het niet volledig binnenhalen van toegekende subsidies

Risico-omschrijving In de grondexploitatie wordt uitgegaan van diverse subsidies waaronder € 8,8 miljoen EFRO en € 35 miljoen REP. De EFRO heeft betrekking op de oostwand, Vindicat en de fietsenstalling. De REP heeft betrekking op de parkeergarage, het Groninger Forum en de directe omgeving hiervan. In 2016 heeft een definitieve afrekening van de EFRO subsidie plaatsgevonden. ⁴

Het risico bestaat dat een deel van de REP subsidie niet wordt ontvangen als:

1. er onvoldoende subsidiabele kosten worden gemaakt;
2. er niet aan de subsidievoorwaarden wordt voldaan, bijvoorbeeld omdat er niet conform richtlijnen is aanbesteed;
3. de subsidieadministratie niet op orde is;
4. de subsidiabele kosten niet op tijd worden gemaakt;
5. verschil van inzicht met subsidieverstrekker
6. onrechtmatig verstrekte subsidie

Een bedreiging is ontstaan in 2012. Vanwege de financiële verschuivingen als gevolg van de aanbestedingsvoordelen uit 2012 is het mogelijk dat niet de maximale omvang van de subsidiabele kosten gemaakt wordt voor de REP subsidie. Omdat met de provincie is afgesproken dat de meerkosten voor aardbevingsbestendig bouwen als subsidiabele kosten kunnen worden opgevoerd is dit risico sterk verminderd. Wel blijft nadere afstemming met de provincie van belang.

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	5% x 4 = 0,2
	Gevolgen voor planning:	nee
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	is kleiner geworden

Beheersbaarheid Het risico is voor een groot deel te beheersen met risicomaatregelen.

Beheersmaatregelen

⁴ De subsidietermijn van de EFRO liep tot 31 maart 2015. De EFRO subsidie werd gecontroleerd door diverse controlediensten van zowel de Rijksoverheid als ook van de Europese Unie op zowel de rechtmatigheid van de verstrekking van de subsidie als ook rechtmatigheid van de ingebrachte subsidiabele kosten. Indien de subsidie als ook de kosten niet in overeenstemming waren met de subsidievoorwaarden, dan konden de desbetreffende kosten worden gecorrigeerd. Dit had er toe kunnen leiden dat de maximale omvang van de subsidiabele kosten en de subsidie niet zou worden behaald. De omvang van het risico interval bedroeg tot maximaal € 8,8 mln.

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
	<i>Streven naar wijzigingen in subsidievoorwaarden (REP).</i>	<i>gereed</i>	<i>financieel beleidsmedew.JPV</i>
	<i>Werken aan (een verbeterde) relatie tussen stadsbestuur en provinciebestuur.</i>	<i>gereed 2012-2016</i>	<i>college</i>
1	Inrichtingskosten Forum en verbouw NMZZ, verbouw Forum Images, Infocentrum, parkeerinstallatie opvoeren als subsidiabele kosten	maatregel wordt eind 2018 heroverwogen i.v.m. afspraken over meerkosten aardbevingsbestendig bouwen	financieel beleidsmedew.JPV
2	Relatiebeheer met provincie, subsidiecoördinatie, toetsing uitvoering op subsidievoorwaarden	continu	financieel beleidsmedew.JPV
3	Subsidievoorwaarden als uitgangspunt integreren in aanpak diverse projectonderdelen. Met name in de aanbestedingen. Aandachtspunt interieur Forum.	continu	PM.GMo
4	Samenstellen en up to date houden van subsidiedossier	continu	exploitatie-beheerder
5	tussentijdse toets op compleetheid subsidiedossier	-	accountant

Aandachtveld 5 – Overschrijding van de kosten van bouw- en woonrijp maken, sloop en archeologie

Risico-omschrijving Een belangrijk deel van de kosten van archeologie, sloop en bouwrijp maken is reeds gemaakt. Dit geldt niet voor de kosten voor het woonrijp maken. Er zijn verschillende oorzaken (risico's) denkbaar waardoor de budgetten van resterende kosten kunnen worden overschreden. Hier volgt een toelichting op de belangrijkste risico's:

1. risico op meerkosten archeologisch onderzoek

De uitwerking van het archeologisch onderzoek is grotendeels voltooid. Er zijn geen bijzondere risico's te melden.

2. risico op overschrijding budget sloop

Het grootste deel van de sloop is gereed.

3. risico op overschrijding kosten bouwrijp maken

De kosten van het bouwrijp maken zijn voor een groot deel al gemaakt.

4 risico op overschrijding woonrijp maken

De kosten voor woonrijp maken zijn in 2018 opnieuw geraamd. Recente inzichten zijn in de raming verwerkt. In 2018 zal het grootste deel van het werk worden aanbesteedt. De grootste risico's betreffen: 1) raming is niet compleet 2) het aanbestedingsrisico 3) risico op meerwerk. Met name door eventuele wijzigingen in de gefaseerde uitvoering kan veel meerwerk ontstaan.

5 risico als gevolg van hinder

Dat het project hinder zal geven voor de omgeving is zeker. Vormen van hinder zijn stof- en geluidsoverlast, die inherent zijn aan het project. Stof- en geluidsoverlast is te beperken maar niet te voorkomen. De gevolgen zijn slechts te beperken met (tijdelijke) voorzieningen of aanpassing van de werkwijze. Als opdrachtgever is de gemeente het feitelijke aanspreekpunt bij hinder, ook al is de aannemer de veroorzaker. Het maatschappelijke risico ligt in die zin bij de gemeente.

(Dit risico geldt overigens voor meerdere projectonderdelen van het project zoals Groninger Forum c.a. en Vindicat en oostwand. Zie ook risicoanalyse Groninger Forum)

6 risico ten gevolge van scopewijzigingen

Het is mogelijk dat tijdens het project besloten wordt het hoofdriool te vervangen of de maaiveldinrichting buiten plangebied te vernieuwen. Het project dient alert te zijn op scopewijzigingen. Voorkomen moet worden dat kosten die niet tot het project behoren voor rekening van het project komen.

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	40% x 1,5 = 0,6
	Gevolgen voor planning:	mogelijk
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	gelijkgebleven

Beheersbaarheid De risico's zijn deels beheersbaar en deels niet beheersbaar.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
	archeologie		
	<i>Sturen op planning bij uitvoering archeologie. Integratie planning en uitvoering archeologie-bouwrijp maken</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l.Stadsingenieurs</i>
	<i>Afspreken taakstellend budget met projectleider archeologie. Afspreken restantbudget voorafgaand aan aanbesteding uitwerking archeologie.</i>	<i>gereed</i>	<i>planeconoom</i>
	sloop		
	<i>Er vindt vooropname plaats van de panden rondom het sloopgebied en op enkele risicovolle panden worden trillingsmeters geplaatst. Vervolgens vindt monitoring plaats.</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l.Stadsingenieurs</i>
	<i>Vroegtijdig asbestinventarisatie uitvoeren en/of rekening houden met asbest in planning uitvoeringscontract</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l.Stadsingenieurs</i>
	GM33: vroegtijdig asbestinventarisatie en inventarisatie stabiliteit naastgelegen pand. Bevindingen worden meegegeven als randvoorwaarden in ontwikkelcompetitie. Ontwikkelaar wordt risicodragend opdrachtgever van sloop.	gereed	p.l.stadsingenieurs / p.l.Gmo
	<i>Toets raming inrichtingskosten plein op compleetheid en prijsniveau</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l.Stadsingenieurs / planeconoom</i>
	<i>In ontwerpfase pleininrichting wordt taakstellend gestuurd op budget uit grondexploitatie en vindt tussentijds toets op budget plaats</i>	<i>gereed</i>	<i>planeconoom</i>
	woonrijp maken		
1	Faseringskosten waar mogelijk voorkomen	continu	p.l.Stadsingenieurs
2	Allert zijn op scopewijzigingen	continu	allen
3	In algemene voorwaarden diverse bestekken een scherpe paragraaf opnemen voor stof- en geluidsoverlast bij werkzaamheden aannemer.	continu	p.l.Stadsingenieurs
4	Geen toezeggingen aan omgeving boven huidige wet- en regelgeving als het gaat om hinder	continu	p.m.Gmo
5	Communicatie met omgeving om overlast en bezwaren te voorkomen	continu	p.m.Gmo

Aandachtsveld 6 – Overschrijding investeringskosten Groninger Forum, parkeergarage, fietsenstalling

Risico-omschrijving In de grondexploitatie wordt ervan uitgegaan dat de deelprojecten Groninger Forum, fietsenstalling en parkeergarage worden gerealiseerd binnen de vastgestelde deelbudgetten. Het risico bestaat dat de gemeente tijdens de uitvoering wordt geconfronteerd met een budgetoverschrijding. Gezien de complexe binnenstedelijke locatie, de constructief lastige opgave en het tijdens de bouwfase optreden van voortschrijdend inzicht m.b.t. de gebruiksfase is vastgesteld dat dit deelproject een hoger risicoprofiel kent dan een gemiddeld gebouw van deze omvang. Het kan zijn dat tijdens de uitvoering blijkt dat de post reserve voor meer- en minderwerk die bij start bouw is aangehouden te laag is.

Het risico is in belangrijke mate beheersbaar. Binnen het deelproject is veel aandacht voor risicobeheersing. Door de ruime aandacht voor de risico's door het gemeentelijk projectmanagement van het deelproject is het risico (kans van optreden) aanmerkelijk verkleind. Zie hiervoor en voor de beheersmaatregelen de specifieke risicoanalyse Groninger Forum c.a. Daarnaast houdt ook de aannemer zelf risicosessies.

Speciale aandacht in het kader van de risicobeheersing is er onder andere voor:

1. de scope van het deelproject. Eventuele extra wensen van gebruikers worden pas na beschikbaar stellen van extra budget/krediet door de raad in de bouw meegenomen. Dit voorkomt dat de reserves worden benut voor zaken waarvoor ze niet bedoeld zijn. Recent is de demarcatie tussen gebouw en inrichting verder aangescherpt.
2. de samenwerking met de uitvoerende aannemer. Het bewaken van de contractuele afspraken vormt een belangrijk speerpunt in de risicobeheersing.
3. de constructieve risico's. Met name het ondergronds bouwen is constructief risicovol. Maar ook de constructie van het Forumgebouw zelf.

Aardbevingsbestendig bouwen

In de periode 2015-2016 heeft de hercontractering als gevolg van het aardbevingsbestendig bouwen veel aandacht gevergd.⁵ In 2015 is de scope van het deelproject ingrijpend gewijzigd als gevolg van het aardbevingsbestendig bouwen en de hiervoor gemaakte meerwerkafspraken met BAM. De ontwerp- en uitvoeringsrisico's van het aardbevingsbestendig bouwen zijn ondergebracht bij BAM. Dit neemt niet weg dat het risicoprofiel bij de gemeente op een aantal punten ook veranderd is. De bouw duurt langer waardoor bepaalde risico's bij de gemeente wat groter worden. Het contract met BAM en de wijze van samenwerking is aangepast o.a. vanwege de engineeringswerkzaamheden die opnieuw moeten gebeuren. Hernieuwde en/of extra aandacht is er daarom nodig voor het bewaken van de geleverde kwaliteit. Op het moment van hercontractering was er geen goede beschrijving van nog door gemeente gewenste aanpassingen voorhanden. Dit was op dat moment een gemeentelijk risico. Hiervoor is een risicopost meegenomen waaruit meerkosten van aanpassingen worden gedekt.

⁵ Met betrekking tot het aardbevingsbestendig bouwen blijft er een risico dat de normen voor aardbevingsbestendig bouwen voorafgaand aan de oplevering gaan wijzigen. Met NAM is afgesproken dat indien dat het geval is dat gemeente en NAM met elkaar in overleg gaan. Het is op dit moment niet te zeggen of er in dat geval opnieuw (financiële) problemen voor de gemeente zouden kunnen ontstaan.

De periode tot aan oplevering gaat uitwijzen of de gemaakte contractuele afspraken in de praktijk zo gaan werken zoals is bedoeld. In 2017 ontwikkelde zich enige zorg bij de gemeente en bij de BAM of de BAM in staat zal zijn de afgesproken kwaliteit tijdig te leveren. Dit heeft sindsdien de volle aandacht van het gemeentelijk projectmanagement. Vanaf 2017 zijn op verzoek van de gemeente en GF nog diverse planaanpassingen doorgevoerd. Wijzigingen waren noodzakelijk, omdat door de lange voorbereidingstijd en bouwtijd in combinatie met wijzigende regelgeving en technische ontwikkelingen het ontwerp op een aantal punten verouderd was. Daarnaast is een deel van de inrichtingswerkzaamheden aan de BAM opgedragen. De inrichting wordt deel gelijktijdig met de bouw gerealiseerd.

Het risico bestaat dat de BAM tot moment van oplevering onder tijdsdruk niet de gewenste kwaliteit levert, bouwfouten gaat maken. Het gemeentelijk projectmanagement zal alert op dit risico zijn. Als uiterste maatregel moet de BAM meer tijd worden gegund. Dit zal echter direct gevolgen hebben voor de reeds gecontracteerde evenementen van het Forum en voor de opening van de parkeergarage. Een andere mogelijke maatregel is dat knelpunten worden opgespaard tot oplevering en na oplevering worden opgepakt. Een bijkomend risico is dan dat er verwarring ontstaat over verantwoordelijkheden.

Risico aandachtsveld 17 is toegevoegd voor de nazorgfase. Risicoaandachtsveld 17 ligt in het verlengde van risicoaandachtsveld 6.

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	40% x 5 = 2,0
	Gevolgen voor planning:	zie risico 13
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	(zie ook risicoaandachtsveld 17)
Beheersbaarheid	Het risico wordt gekwalificeerd als een risico waarbij de kans van optreden aanmerkelijk kan worden verminderd.	
Beheersmaatregelen		

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
	<i>Tijdsbuffer van minimaal 6 maanden inbouwen bij programmering openingsactiviteiten Forum om de mogelijkheid open te houden van uitloop van opleverdatum Forum.</i>	<i>gereed</i>	<i>directeur Forum</i>
1	Projectmanagement van de deelprojecten formuleert en coördineert en bewaakt risicobeheersmaatregelen en voert deze uit	continu	p.m.Forum c.a.
2	Waar nodig tussentijds scope en deelbudget deelproject aanpassen	jaarlijks bij herziening grex	planeconoom en p.m.Forum c.a.
3	Tijdsbuffer van minimaal 6 maanden inbouwen bij programmering openingsactiviteiten Forum om de mogelijkheid open te houden van uitloop van opleverdatum Forum. Eventueel uitstel van opleverdatum Forum wordt alleen in de uiterste situatie ingezet als blijkt dat door de tijdsdruk de BAM niet voldoende in staat is de gewenste kwaliteit te leveren (bouwfouten gaat maken) en/of door de gemeente gewenste aanpassingen door te voeren.	gereed	directeur st. Forum
4	budgetoverzicht Forum c.a. maandelijks in kerngroep projectbeheersing	continu	p.m.Forum c.a.

Aandachtsveld 7 – Overschrijding kosten Vindicat

Vindicat is inmiddels opgeleverd. Daarmee is het risico op overschrijding van de kosten komen te vervallen.

Aandachtveld 8 – Overschrijding overige verwervingskosten en schadeloosstellingen

Risico-omschrijving De benodigde verwervingen zijn reeds gerealiseerd. Om deze reden is het risico op de verwervingen nihil.

Dit geldt nog niet voor de schadeloosstellingen. In de grondexploitatie zijn op basis van ervaringscijfers bedragen opgenomen voor schadeloosstellingen huurders, planschade, nadeelcompensatie, beperkende maatregelen, geluidoverlast, lichthinder, schade aan gebouwen van derden, claims van derden of noodzakelijke gemeentelijke bijdragen, claims van Vindicat voor naar aanleiding van het niet goed functioneren van de nieuwbouw etc.

Schadeloosstellingen zijn moeilijk van te voren te ramen. Het risico bestaat dat gaat blijken dat de geraamde kosten worden overschreden. Vooralsnog is er echter geen aanleiding om te verwachten dat de geraamde bedragen te laag zullen zijn.

Bij risico 13 en 14 worden vertragingen als gevolg van (geluid)hinder en overlast behandeld.

Risico-inschatting

Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	10% x 1 = 0,1
Gevolgen voor planning:	zie risico 14
Ontwikkeling risico afgelopen periode:	afgenomen

Beheersbaarheid Het resterend risico is deels te beheersen. Voortgang en overlast c.q. de hoogte van schadevergoeding kunnen op gespannen voet met elkaar staan. De gemeente is mede afhankelijk van de manier waarop derden met de situatie omgaan. De communicatie met de omgeving is hierin van belang.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
	<i>Tot verwerving een alternatief voor uitgang fietsenkelder op grond Grote Markt 33 beschikbaar houden</i>	<i>gereed</i>	<i>p.m. GMo</i>
	<i>Tijdig besluit over maatregelen panden die constructief last van bouw garage en fietsenkelder hebben</i>	<i>gereed</i>	<i>p.m. GMo</i>
	<i>Consequenties en alternatieven ingang fietsenkelder in beeld brengen</i>	<i>gereed</i>	<i>p.m. NMzz</i>
	<i>Beperking van bouwverkeer door Poelestraat (voorwaarden in bestek Forum)</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l. Stadsingenieurs</i>
	<i>Verplaatsingen Poelestraat in onderling overleg te realiseren, waarbij alternatieve vestigingslocaties worden onderzocht en mogelijk gemaakt.</i>	<i>gereed</i>	<i>vastgoedontwikkelaar</i>
	<i>Tijdig in kaart brengen maatregelen naastgelegen pand bij sloop van GM33 en dit met eigenaar afspreken</i>	<i>gereed: onderdeel ontw.comp.</i>	<i>p.l. Stadsingenieurs</i>
	<i>Het beoordelen van de schadeclaim van stichting Forum als gevolg van aardbevingsbestendig bouwen en overgaan tot besluitvorming.</i>	<i>gereed</i>	<i>in overleg</i>
	<i>Meewerken met plan RUG om opbouw boven bestaande bibliotheek te creëren, zodat schade wordt voorkomen.</i>	<i>gereed</i>	<i>n.t.b.</i>
1	Vergoeding Springs vaststellen op basis van uitspraak hoger beroep	2017	stadsadvocaat/JPV
2	Voorkomen van schadeclaims door een goede relatie en vertrouwen met de omgeving op te bouwen onder andere door een goede communicatie	continu	p.m. GMo
3	Geen uitkeringen of schadevergoedingen boven de wettelijke normen en/of beleidslijnen	continu	p.m. GMo
4	Eventueel een oplossing zoeken voor exploitatie/huisvesting van het stripmuseum in de jaren 2017 en 2018.	2017	n.t.b.

Aandachtveld 9 – Overschrijding planontwikkelingskosten

Risico-omschrijving

In de grondexploitatie is een bedrag opgenomen voor nog te realiseren planontwikkelingskosten en kosten voorbereiding en toezicht.

Ervaring met complexe binnenstedelijke projecten leert dat planontwikkelingskosten indien ze worden geraamd op basis van geplande activiteiten een grote kans op overschrijding hebben. Vaak doen zich onvoorziene omstandigheden voor die aandacht vragen van het projectmanagement. Bijvoorbeeld door de volgende omstandigheden:

- tegenvallers in verwervingstrajecten of contractvorming;
- arbitragezaken bij schadeloosstellingen;
- niet voorziene communicatie-inzet;
- extra benodigde afstemming tussen projectonderdelen;
- besluitvorming op onderdelen vraagt extra aandacht;
- wijzigingen in het project, projectomgeving of marktomstandigheden;
- vragen vanuit de politiek;
- vertraging in het project;
- wijzigingen in exploitatie Groninger Forum met als gevolg extra afstemming/aanpassingen gebouw en inrichting.
- extra vragen controlerende instanties (subsidies, aanbestedingen)

Door de planontwikkelingskosten te ramen op basis van gerealiseerde kosten in voorgaande jaren wordt dit risico voor een groot deel ondervangen.

Extra planontwikkelingskosten zijn daarnaast vaak een gevolg van andere risico's. Bijvoorbeeld en vertraging leidt automatisch ook tot hogere planontwikkelingskosten.

Een deel van bovengenoemde omstandigheden kunnen aangemerkt worden als scopewijzigingen. Van belang is dat bij de meerkosten van scopewijzigingen ook de extra planontwikkelingskosten in beeld worden gebracht.

Het risico is voor een deel te beheersen door een efficiënte projectorganisatie.

Risico-inschatting

Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € : $25\% \times 5 = 0,8$
Gevolgen voor planning: --
Ontwikkeling risico afgelopen periode: gelijk gebleven

Beheersbaarheid

Voor een deel is het risico een gevolg van andere risico's en als zodanig niet direct te beheersen. Voor een deel is het risico te beheersen door een effectieve en efficiënte projectorganisatie.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
1	Projectplanning als belangrijk sturingselement periodiek in projectgroep en stuurgroep bespreken.	continu	p.m. GMo
2	aansturen op basis van duidelijk omschreven interne en externe opdrachten. Alle interne afspraken over inzet worden 1x per jaar geëvalueerd en 1x per jaar worden voor het nieuwe jaar afspraken gemaakt. Voor de effectiviteit wordt het team bewust zo klein mogelijk gehouden en wordt gestuurd op continuïteit van inzet.	continu	p.m. GMo

Aandachtsveld 10 – Risico's, aandachtspunten of voorgenomen acties worden over het hoofd gezien

Risico-omschrijving Het totaalproject bestaat uit een groot aantal deelprojecten en er zijn veel deelprojectleiders actief. Gezien de veelheid aan activiteiten kunnen projectonderdelen, acties, aandachtspunten of risico's gemakkelijk over het hoofd worden gezien of organisatorisch tussen 'wal en schip' geraken. Gebrek aan afstemming kan gemakkelijk tot veel vertraging leiden met financiële gevolgen.

Door de gelijktijdigheid van de uitvoering van een veelheid aan deelprojecten neemt dit risico in de eindfase van het project weer toe. Gelijktijdigheid is aan de orde bij uitvoering diverse aannemers, Forum versus inrichting Forum, bouwprojecten versus inrichting maaiveld.

Risico-inschatting Niet gekwantificeerd. Leidt tot dubbeltelling met andere risico's

Beheersbaarheid Dit risico is beheersbaar

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
	<i>Dashboard. Periodiek toetsen van deelprojecten op inhoud, tijd en geld en het formuleren van actiepunten</i>	<i>gereed, t/m 2016</i>	<i>planeconoom</i>
1	Halfjaarlijks actualiseren van de risicoanalyse	halfjaarlijks	planeconoom
2	Inhoudelijke afstemming voortgang maatregelen in interne projectgroep, 'dinsdagochtend overleg' en 'woensdagochtend overleg'. Overleg uitbreiden met vertegenwoordiger GF.	wekelijks	p.l.Gmo en planeconoom

Aandachtsveld 11 – Geen effectieve beheersing van de samenhang en synergie

Risico-omschrijving Samenhang gemeentelijke deelprojecten binnen de bouw- en grondexploitatie

Het project Grote Markt oostzijde / Groninger Forum bestaat uit een groot aantal onderling samenhangende deelprojecten. De deelprojecten zijn zowel functioneel als in de planning nauwkeurig op elkaar afgestemd. Er is sprake van veel onderlinge synergie. Indien er eenzijdig wordt gestuurd op voortgang en uitvoering zullen er als vanzelf problemen ontstaan voor de exploitatiefase, subsidie-inkomsten, verhuurinkomsten, schadeloosstellingen etc. Voortdurende afstemming is noodzakelijk. Gebrek aan afstemming vormt een belangrijk risico met mogelijk grote financiële gevolgen.

Binnen het totaalproject zijn veel verschillende projectleiders actief. De deelprojecten zoals Groninger Forum, parkeergarage en fietsenstalling, Vindicat, NMzz, archeologie, bouw- en woonrijp en sloop, verwerving en schadeloosstelling, de planning, de subsidies en de financiering vormen samen een onlosmakelijk geheel. Ook zijn er deelprojectleiders actief die zich richten op de ingebruikname en deelprojectleiders die zich richten op de bouw zelf. Ook hier is onderlinge afstemming van belang.

De financiële beheersing van de bouw- en grondexploitatie is gebaseerd op het uitgangspunt dat de deelprojecten en aandachtsvelden in samenhang worden beheerst. Verschuivingen binnen een deelproject kunnen onbedoelde effecten hebben in andere projectdelen. Dit onder andere omdat er verschillende contractpartijen binnen de bouw- en grondexploitatie actief zijn. Indien er bij afwijkingen, gewijzigde omstandigheden of nadere uitwerking onvoldoende naar de gevolgen voor of risico's van andere deelprojecten wordt gekeken is er kans op sub-optimalisatie. Voor het deelproject kan een besluit optimaal zijn, terwijl het voor het totale project negatieve gevolgen heeft. Het risico op financiële ontsporing van de bouw- en grondexploitatie als geheel neemt toe indien er niet integraal wordt gemanaged. Het bewaken van de samenhang vormt kernpunt van de risicobeheersing.

Voorbeelden waar samenhang tussen projecten dient te worden bewaakt:

1. Opdrachtgeverschap (eenduidige scheidslijn tussen deelprojecten)
2. Kosten afbakening en administratieve afbakening tussen deelprojecten (voorkomen van kosten tussen wal en schip)
3. Risico afbakening tussen deelprojecten
4. Planning (Zie risicoaandachtsveld 13 en 14) en bouwlogistiek
5. Contractvorming met uitvoerende partijen
6. Contractvorming met huurders
7. Subsidievoorwaarden verwerken in aanbestedingsstukken
8. Invloed programmekeuzes op resultaat parkeerexploitatie
9. Afstemming op gemeentelijke projecten direct rondom GMo
10. Uitlokken van particuliere investeringen.
11. Eventuele herontwikkeling gemeentelijk vastgoed aan st. Jansstraat.
12. Overgang van realisatiefase naar exploitatiefase.

Door de gelijktijdigheid van de uitvoering van een veelheid aan deelprojecten neemt dit risico in de eindfase van het project weer toe.

Risico-inschatting **Niet gekwantificeerd. Leidt tot dubbeltelling met andere risico's**

Beheersbaarheid

Het risico is voor een groot deel te beheersen.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
	<i>Voorafgaand aan eventueel besluit tot gebieds-WKO verschillen vanuit alle invalshoeken in beeld brengen. Voorkomen dat gebieds-WKO nadelig uitpakt voor project als geheel. Gebieds-WKO beoordeeld in 2014 herbeoordeeld in 2016.</i>	<i>gereed</i>	<i>Planeconoom</i>
	<i>Structuur administratie gelijk schakelen met de bouw- en grondexploitatie. Alleen nieuwe projectnummers aanmaken in overleg met planeconoom.</i>	<i>gereed</i>	<i>exploitatie-beheerder</i>
	<i>Heldere omschrijving deelprojecten in programma, tijd en geld in fase documenten</i>	<i>gereed</i>	<i>projectleiders deelprojecten</i>
	<i>Afkadering tussen deelprojecten vastleggen of aanscherpen in de bouw- en grondexploitatie. Bij verschuivingen of scopewijzigingen waar nodig budgetten aanpassen.</i>	<i>gereed</i>	<i>planeconoom</i>
1	Alle voortgangsrapportages, risicoanalyses, plannings en daaruit voortvloeiende besluitvorming voorbehandelen in stuurgroep waar integrale toetsing op gevolgen voor tijd en geld plaatsvindt voordat verdere besluitvorming plaatsvindt.	continu	p.m.GMo
2	Inhoudelijke afstemming aandachtsvelden en deelprojecten in kerngroep projectbeheersing en 'woensdagochtend overleg'. Kerngroep projectbeheersing uitbreiden met vertegenwoordiger GF.	continu	p.m.GMo
3	Middels actuele streefplanning worden tijdsafhankelijkheden tussen deelprojecten in beeld gebracht. Streefplanning wordt periodiek in projectgroep en stuurgroep besproken. Tijdsbewustzijn projectgroepen wordt vergroot. Streefplanning wordt 2e helft 2017 geactualiseerd en op onderdelen voor eindfase project uitgedetailleerd. Hierbij aandacht voor fasering pleininrichting, plaatsing bouwketen en bouwkransen, inrichtingswerkzaamheden voorafgaand aan oplevering. Aan de hand van de planning wordt getoetst of de BAM voldoende proactief leiding geeft aan het coördinatieoverleg tussen uitvoerende partijen. Sturen op start exploitatie parkeergarage zo kort mogelijk na oplevering parkeergarage; vanaf ingebruiknamedatum garage sturen op obstakelvrije en representatieve bereikbaarheid parkeergarage, auto's via Schoolstraat, voetgangers-ontsluiting via o.a. Engelenpoortje, parkeerwijdensysteem gereed etc. Het gebruik nemen van garage onafhankelijk maken van voortgang Oostwand. Sturen op een voor activiteiten gebruiksklaar plein (Nieuwe Markt) kort na oplevering Forum en garage, zodat Forum en ondernemers activiteiten kunnen organiseren en terrasruimte kunnen benutten. Het organiseren of stimuleren van een activiteitenagenda voor het plein. Het plein inrichten en gebruiksgereed maken van het plein onafhankelijk maken van voortgang Oostwand. Sturen op een start van de exploitatie van het Forum zo kort mogelijk na start exploitatie parkeergarage; Sturen op een realisatie oostwand zo kort mogelijk na start van de exploitatie van de garage. Dit niet ten koste van alles. Het programma en ontwerp van dit deelproject is doorslaggevend voor het succes van zowel het plein als de parkeergarage op lange termijn.	continu / actualisatie 2e helft 2017	p.l.Gmo / p.l.Stadsingenieurs
4	Ruime aandacht voor samenhang (bouwlogistiek, randvoorwaarden, afstemming, flexibiliteit) in contracten met aannemers	per bestek	p.l.Stadsingenieurs
5	Vroegtijdig aandacht voor bouwlogistiek en planning bij gelijktijdig uit te voeren projecten van derden	continu	p.l.Gmo / p.l.Stadsingenieurs
6	Periodieke controle of budgetrapportages TG 100% synchroon lopen met de financiële administratie	per kwartaal	exploitatie-beheerder
7	Opdrachtgeverschap en prijsonderhandelingen met aannemers uitsluitend via projectorganisatie deelprojecten (BAM-Forum c.a.)	continu	allen

Aandachtveld 12 – Financieel-economische risico's

Risico-omschrijving Huurovereenkomst en BTW

Uitgangspunt van de bouw- en grondexploitatie is dat er geen sprake is van niet-verrekenbare BTW. Met betrekking tot de investeringskosten van het Groninger Forum is dit nog een aandachtspunt en een risico. Zekerheid kan pas worden verkregen bij de ingebruikname van het gebouw. Pas op dat moment bepaalt de fiscus aan de hand van het alsdan daadwerkelijk gebruik of ze met het gemeentelijk voorstel akkoord gaat. Van belang is dat er bij de keuze van de eindgebruikers en bij het opstellen van het huurcontract de BTW aspecten randvoorwaardelijk worden meegenomen in lijn met de afspraken die met de fiscus zijn gemaakt. Diverse oplossingen zijn nog denkbaar maar dienen nauwkeurig worden voorbereid. Van belang is ook dat principeafspraken met de fiscus tijdig schriftelijk worden vastgelegd. Dit risico is niet gekwantificeerd. Indien er toch sprake is van niet verrekenbare BTW wordt dit in risicoterminen gezien als een 'calamiteit'. Zie inleiding.

Staatssteun

Er loopt nog een onderzoek binnen de gemeente met de vraag over risico bestaat met betrekking tot ongeoorloofde staatssteun bij het Forum.

Rekenrente en kostenstijging

In de grondexploitatie is uitgegaan van de thans geldende calculatierentes van de gemeente Groningen (ROP). Daarnaast is rekening gehouden met 2,5% kostenstijging.

Het kan zijn dat de werkelijke rente en prijsstijgingen in het vervolg van het project afwijken van deze percentages. Dit kan zowel in het voordeel als in het nadeel van het project werken.

Rekenrente

De interne rekenrente (ROP) van de gemeente Groningen is in de periode sinds juni 2010 opgelopen van 3,65 % tot 3,85 % in 2012 en vervolgens in 2013 en gedaald naar 3,35% en in 2014 naar 3,0% en in 2015 naar 2,5%. Vanaf 2016 wordt onderscheid gemaakt tussen de algemene ROP en de ROP voor grondexploitaties. De percentages zijn respectievelijk in 2016 2,50% en 2,37% en in 2017 2,30% en 2,15% en in 2018 2,0% en 2,13%. Beide percentages zijn voor dit project relevant. De algemene ROP zal voor het verloop van het project maatgevend zijn.

De 2,0% algemene ROP bevindt zich op een historisch laag niveau. Of de ROP de komende jaren gaat stijgen of dalen hangt af van zowel de marktrente als van interne besluiten binnen de gemeente. Eventuele stelselwijzigingen in de gemeentefinanciën kunnen sprongen in de ROP geven.

Kostenstijging

Het prijsrisico van het Groninger Forum is bij de aannemer ondergebracht. Voor de overige nog te realiseren kosten bestaat het risico dat de prijsstijging boven de aangehouden 2,5% uitgaat. De bouwmarkt trekt aan en bouw prijzen stijgen. Het risico is groot dat de bouw prijzen harder aantrekken dan de aangehouden 2,5%.

Gevoeligheidsanalyse rente en kostenstijging

De rente lijkt stabiel laag. Het grootste risico zit in stijgende prijzen bij zaken die nog moeten worden aanbesteed. Daarnaast dient er nog een fiscale afrekening plaats vinden. Het risico is klein zolang de fiscus dezelfde interpretatie aanhoudt als de gemeente. Bij interpretatieverschillen (kleine kansinschatting) kan gevolg groot zijn.

Risico-inschatting

Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € : $25\% \times 5 = 1,3$

Risicoanalyse Grote Markt oostzijde / Groninger Forum

Gevolgen voor planning: **geen**
 Ontwikkeling risico afgelopen periode: **-**

Beheersbaarheid Het renterisico is vanuit het project niet te beheersen.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
	<i>Risico prijsstijging Forum c.a. en Vindicat onderbrengen bij aannemer</i>	<i>gereed</i>	<i>planeconoom</i>
	<i>Check BTW; toets of programmering Forum aan voorwaarden voldoet.</i>	<i>1-4-2017</i>	<i>n.t.b.</i>
1	Opslag op rekenrente herbeoordelen bij herziening	jaarlijks bij herziening	planeconoom
2	BTW; opdracht aan Caraad voor nadere afstemming met Fiscus	01-04-2017, loopt	p.l. Gmo

Aandachtsveld 13 – Vertraging tijdens de bouw van Groninger Forum, parkeergarage en fietsenstalling

Risico-omschrijving Bij de bouw van het Groninger Forum, de fietsenstalling en de parkeergarage kan om verschillende redenen vertraging tijdens de bouw optreden. De financiële consequenties van vertragingen zijn afhankelijk van de oorzaak van de vertraging, de afspraken met de aannemer en de aangehouden planning in de bouw- en grondexploitatie. In 2018 is in verband met meerwerk en integratie van de inrichtingswerkzaamheden de contractuele opleverdatum verschoven van november 2018 naar september 2019. De rekenkundig in de bouw- en grondexploitatie aangehouden tijdsbuffer (risicomaatregel) is daarmee uitgenut. Daarnaast heeft de aannemer in de onderhandelingen over meerwerk afgedwongen de boeteclausule op de opleverdatum (risicomaatregel) te verlagen. Uitgangspunt voor de voorliggende bouw- en grondexploitatie is realisatie van het gebouw binnen de opnieuw vastgestelde opleverdatum en ingebruikname vanaf september 2019. Elke vertraging die zich hier vanaf heden nog voordoet zal daarom financiële consequenties hebben. Ten opzichte van de laatst vastgestelde bouw- en grondexploitatie is het risico op financiële consequenties als gevolg van verdere vertragingen daarom toegenomen. Om verdere vertraging te voorkomen heeft de stuurgroep recent besloten dat er niet nog nieuwe wijzigingen tijdens de bouw worden doorgevoerd.

Mogelijke oorzaken van vertraging

Hoewel er strak op het halen van de planning zal worden gestuurd zijn er veel oorzaken denkbaar waardoor de bouw verder wordt vertraagd. Deze oorzaken kunnen bij de aannemer liggen of bij de gemeentelijke projectorganisatie of buiten het project. Enkele mogelijke oorzaken van vertraging tijdens de bouw:

- constructieve problemen tijdens de bouw;
- onderaannemers kunnen niet tijdig leveren;
- faillissement onderaannemers of leveranciers;
- onvolkomenheden in organisatie van aannemer;
- wijzigingen in bestek;
- stilleggen van de bouw door problemen met veiligheid, geluid, overlast, bouwverkeer;
- maatregelen bij hinder /overlast voor omgeving;
- complicaties in planning met andere deelprojecten en projecten;
- aanvullende wijzigingen (meer en minderwerk);

Mogelijke financiële gevolgen van vertraging

Uit gevoeligheidsanalyses blijkt dat het financiële gevolg van vertragingen tijdens de bouw groot kan zijn, zeker als de gemeente zelf juridisch gezien verantwoordelijk is voor de vertraging.

- *Indien aannemer verantwoordelijk is:*

Vertraging is nadelig voor de bouw- en grondexploitatie. Extra rentekosten en extra planontwikkelingskosten lopen op tot circa € 2,0 miljoen per jaar.

Daarnaast zijn er effecten voor het parkeerbedrijf en voor het Groninger Forum. Financieel nadeel voor het Groninger Forum kan worden doorgelegd naar de bouw- en grondexploitatie.

- *Indien de gemeente verantwoordelijk is:*

Indien de gemeente de veroorzaker van de vertraging is zullen de vertragingskosten per maand veel hoger zijn. In een dergelijk geval zal de aannemer een claim indienen omdat tijdens de vertraging een deel van zijn kosten doorlopen (o.a. personeelskosten). De vertragingskosten kunnen oplopen tot ca € 1 miljoen per maand. In de praktijk gebeurt het dat aannemers een dergelijke situatie aangrijpen voor buitenproportionele schadeclaims.

Hierop wordt door het projectmanagement gestuurd door strakke monitoring van de feitelijke vertraging(skosten).

De vertragingskosten zijn niet meeverzekerd.

Risico-inschatting **Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :** **40% x 5 = 2,0**
Gevolgen voor planning: **ja**
Ontwikkeling risico afgelopen periode: **toegenomen (tijdbuffer is op)**

Beheersbaarheid Het risico is gedeeltelijk beheersbaar.

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
	<i>In aanbesteding aannemer uitdagen tot versnelling. Optimum tussen prijs, kwaliteit en bouwtijd zoeken.</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l. Forum c.a.</i>
	<i>Risico op vertraging waar mogelijk onder brengen bij aannemer. Planning onderdeel uit laten maken van contract. Tijdsbeheersing onderdeel uit laten maken van plan van aanpak (contract). Korting opnemen in contract bij te laat opleveren.</i>	<i>gereed</i>	<i>p.l. Forum c.a.</i>
	<i>Bij programmering opening Forum rekening houden met vertraging van (n.t.b.) mnd. Aantal maanden vaststellen in stuurgroep. Eenduidige communicatie naar buiten over openingsdatum Garage en Forum.</i>	<i>gereed, tijdsbuffer is inmiddels benut</i>	<i>stuurgroep</i>
1	Projectmanagement formuleert risicobeheersmaatregelen waardoor kans op vertraging vermindert. (Zie risicoanalyse Forum c.a.)	continu	p.l. Forum c.a.
2	Aannemer aanspreken op zijn tijdsbeheersing en bij eventuele vertraging in overleg gaan over versnellingsmogelijkheden.	continu	p.l. Forum c.a.
3	Voorkomen dat aannemer onder tijdsdruk een gebouw met slechte kwaliteit/bouwfouten oplevert. Indien kwaliteit niet voldoende kan worden gegarandeerd in uiterste geval overwegen (stuurgroepbesluit) om aannemer meer tijd te geven. Deze maatregel als risicomaatregel achter de hand houden.	n.t.b.	stuurgroep
4	Twee scenario's doorrekenen met extra vertraging vanaf september 19. 1) 2 mnd extra vertraging 2) 1 jaar extra vertraging	januari 19	planeconoom en GF
5	gebouwaanpassingen die niet strikt noodzakelijk zijn om gebouw in gebruik te nemen, worden om de planning te halen niet meer doorgevoerd voorafgaand aan ingebruikname	vanaf oktober 2018	p.l. Forum c.a.
6	Openingsdatum Forum vaststellen in de stuurgroep op basis van integrale planning. Planning gereed januari 2019.	vanaf januari 19	stuurgroep
7	Integrale planning op detailniveau tot en met opening Forum. Monitoring planning in kerngroep projectbeheersing.	oktober 18	p.l. Forum c.a.

Aandachtsveld 14 – Overige vertragingen

Risico-omschrijving	De planning kent naast de oplevering van het Groninger Forum en de parkeergarage andere belangrijke mijlpalen die financieel van betekenis zijn. Te noemen zijn onder andere: 1. het moment dat de parkeergarage obstakelvrij met de auto kan worden bereikt en voetgangers representatief de Grote markt kunnen bereiken via o.a. het Engelenpoortje; 2. het moment dat op de Nieuwe Markt ongehinderd activiteiten kunnen worden georganiseerd; 3. het moment dat voetgangers via de Naberstraat het Groninger Forum en de parkeergarage kunnen bereiken; 4. de oplevering van de Oostwand. Uitgangspunt van de bouw- en grondexploitatie is dat (1) gelijktijdig met de oplevering van het Groninger Forum gerealiseerd is en dat (2) en (3) bij de opening van het Forum zijn gerealiseerd en dat (4) kort daarna maar in ieder geval binnen een half jaar na de oplevering van het Groninger Forum gerealiseerd is. Lukt dat niet dan ontstaat er een financieel nadeel. Zodra de opening van de parkeergarage gaat schuiven of de parkeerexploitatie nadeel gaat ondervinden is het financieel nadeel groot. Maar ook is bijvoorbeeld het nog niet volledig functioneren van de Nieuwe Markt of oostwand nadelig voor de exploitatie van commerciële ruimte in de Nieuwe Markt zuidzijde en horeca in het Forum. Een vertraging bij deelplan II van NMzz heeft zich ten opzichte van eerdere planningen voorgedaan. De bouw- hiervan zal op basis van mogelijkheden opnieuw worden gepland. Mogelijke oorzaken vertragingen: - te veel projecten in eindfase met als gevolg bouwlogistieke knelpunten (bevoorrading, tijdelijk opslag, bouwketen) - vertraging in uitvoering maaiveldinrichting door bouwlogistieke knelpunten - geen tijdige overeenstemming met derden over - o uitgang fietsenkelder - o terras Feithuis - vertraging bij projecten derden zoals: - o het aanbrengen van een ondergrondse infra in Schoolstraat en/of Sint Jansstraat; - o verbouwing opvangtehuis; - o Poelestraat 14, Poelestraat 12, Poelestraat 32; - o Feithuis - vertraging NMzz deelplan II (private ontwikkeling); - nadere eisen/werkzaamheden inrichtingsperiode Groninger Forum; - vertraging bouw nieuwe Oostwand of hoekpand; - constructieve problemen bij hoekpand; - bezwaren tegen vergunningen
Risico-inschatting	Niet gekwantificeerd. Financieel effect onder risicoaandachtsveld nr 13.
Beheersbaarheid	Het risico is voor een deel te beheersen. Door actief te sturen kan de totale vertragingstijd worden bekort. Het risico is echter niet volledig beheersbaar, mede omdat de gemeente afhankelijk is van derden.
Beheersmaatregelen	

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
	<i>Onderzoeken van mogelijkheid om nieuwe oostwand (VWV) in 1 fase te bouwen en/of bouwtijd te beperken. Planning deelproject opstellen.</i>	<i>gereed</i>	<i>p.m.Gmo i.o.m. VWV</i>
	<i>detailvoorbereidingsplanning NMzz opstellen incl. contractvorming/besluitvorming</i>	<i>gereed</i>	<i>p.m.GMo</i>
	<i>Randvoorwaarden planning nieuwe oostwand en hoekpand vastleggen in realisatieovereenkomst. Zie risicoaandachtsveld 1.</i>	<i>VWV gewreed; GM33 <1-9-2017</i>	<i>p.m.GMo</i>
1	Bij uitwerking plannen oostwand en bij uitvoeringsplanning rekening houden met (anticiperen op) mogelijke vertraging oostwand . Zie maatrelen aandachtsveld 1 en 11. Doel is om (exploitatie)schade voor parkeergarage en Forum te beperken en activiteiten Nieuwe Markt zo veel mogelijk mogelijk maken als opleverdatum oostwand niet gehaald wordt . Bepalend is de wijze waarop voetgangers vanuit de garage en het Forum de Grote Markt kunnen bereiken tijdens een eventueel vertraagde bouw van de oostwand. De voetgangersverbinding tijdens de bouw moet veilig en representatief zijn.	< sept 2013	p.m.GMo i.o.m.
2	planning maaiveldinrichting eindfase project; voorkomen dat we in deze fase te veel tegelijk plannen;planning inbrengen in coördinatieoverleg. Zie maatregel 11.3.	continu	p.l. Stadsingenieurs
3	randvoorwaarde planning overige bouwprojecten derden actualiseren en blijven communiceren. Zie maatregel 11.3.	continu	p.m.GMo
4	Proactieve inbreng gemeente in coördinatieoverleg aannemers. Risico's signaleren en inbrengen.	continu	p.l.Stadsingenieurs

Aandachtveld 15 – Politieke risico's en scope wijzigingen

Risico's niet financieel gekwantificeerd

Risico-omschrijving “Politieke risico's en scope wijzigingen” is een verzamelnaam voor allerlei risico's die moeilijk te beheersen zijn door de projectorganisatie en waarvan de oorzaak vaak in de politiek-bestuurlijke organisatie dan wel bij (politieke) actiegroepen of belangengroepen.

Het kan bijvoorbeeld gaan om:

- scopewijzigingen parkeergarage, fietsenstalling of Groninger Forum of openbaar gebied;
- eventuele wijzigingen in de voorwaarden voor toegekende subsidies;
- aanpassingen project of planning als gevolg van andere projecten;
- besluit met het gevolg dat niet binnen de bouw- en grondexploitatie gebudgetteerde kosten op het project gaan drukken;
- bestuurlijke toezeggingen die niet passen binnen de kaders van de bouw- en grondexploitatie;
- wijzigingen voortvloeiend uit inzet van actiegroepen of belanghebbenden;
- onjuiste en negatieve uitingen over het project;

Juist op het raakvlak tussen de bouw- en grondexploitatie enerzijds en de gebouwexploitaties van Groninger Forum en parkeergarage anderzijds kunnen scope wijzigingen aan de orde zijn. Dit omdat aannemelijk is dat kort voor de start van de daadwerkelijke exploitatie intensief nagedacht zal worden over de exploitatie. Zie risicoaandachtvelden 16,17 en 18.

Risico-inschatting wordt niet in geld uitgedrukt omdat het scopewijzigingen betreft

Beheersbaarheid Dit risico is deels beheersbaar voor de projectorganisatie

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouders
1	Allert zijn op scopewijzigingen. Allert zijn op besluitvorming van invloed op het project. Goede communicatie tussen project en bestuur.	continu	p.m.GMo
2	Allert zijn bij besluitvorming aangaande parkeerexploitatie en exploitatie Forum met betrekking tot consistentie in uitgangspunten.	continu	p.m.GMo
3	Voorafgaand aan besluit financieel gevolg voor het project in beeld brengen	continu	p.m.GMo
4	Door middel van splitsingsberekening voldoen aan gewijzigde wet en regelgeving (BBV), op een wijze dat rapporteren aan de raad ongewijzigd kan blijven.	gereed 2017, 2018 e.v. volgen	planeconoom, beleidsmedewerker grondbedrijf
5	Verwerken van gewijzigde BBV in verhuurexploitatie met een zo minimaal mogelijke financiële consequenties voor VGB en parkeerbedrijf	voorjaar 2019	planeconoom, beleidsmedewerker grondbedrijf

Aandachtveld 16 – Overschrijding budget inrichting Forum

Risico-omschrijving De inrichting van het Forum wordt via de bouw- en grondexploitatie gefinancierd. De uitgaven zullen administratief via de bouw- en grondexploitatie gaan lopen. Medio 2017 is krediet beschikbaar gesteld voor de inrichting. De afspraak is dat stichting Groninger Forum financieel verantwoordelijk is voor de bewaking van de uitgaven en voor het binnenhalen van sponsorinkomsten. Het risico van overschrijding en van het binnenhalen van te weinig sponsorinkomsten ligt bij stichting Groninger Forum. In principe loopt de bouw- en grondexploitatie daarom geen risico.

Hierover kunnen echter wel misverstanden gaan ontstaan. Omdat een deel van de vaste inrichting door de bouwkundig aannemer wordt meegenomen, ontstaat onvermijdelijk een grijs gebied van kostentoerekening. Daarnaast is door recente vertragingen in de bouw een krappere planning voor de inrichtingsfase ontstaan. Indirect kan dit ook leiden tot onvoorzien meerwerk bij de inrichting.

Binnen het project zijn financiële spelregels afgesproken met betrekking tot de inrichtingskosten en eventueel meerwerk. De 'spelregels' die hierover zijn afgesproken kunnen gezien worden als risicobeheersmaatregel voor de bouw- en grondexploitatie.

Door prijsontwikkeling in de Markt is het risico op overschrijding toegenomen.

In de begroting is een reservepost 'nazorg' opgenomen voor zaken die liggen op het grensvlak van de inrichting en het gebouw. Zaken waarvan niet op voorhand duidelijk is of het bij de inrichting hoort of bij het gebouw.

Risico-inschatting

Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	50% x 2 = 1,0
Gevolgen voor planning:	mogelijk
Ontwikkeling risico afgelopen periode:	-

Beheersbaarheid Het risico voor de bouw- en grondexploitatie is te beheersen door vast te houden aan de financiële spelregels. Het risico voor stichting Groninger Forum is te beheersen door hiervoor passende risico-maatregelen te nemen.

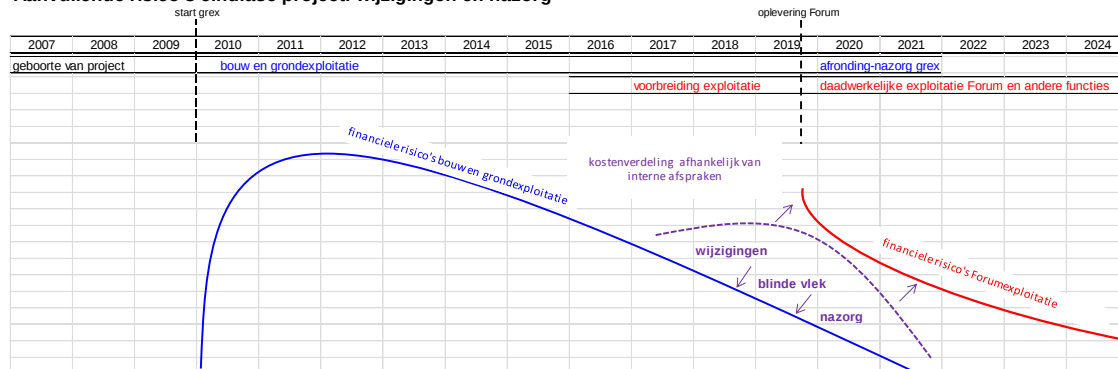
Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
	<i>Financiële afspraken (spelregels) tussen gemeente en st. Groninger Forum vastleggen in raadsbesluit en stuurgroep. Eenduidig vastleggen dat risico van budgetoverschrijding bij stichting Forum ligt.</i>	<i>gereed</i>	
	<i>Financiële afspraken (spelregels) tussen gemeente en st. Groninger Forum waar nodig nader uitwerken en nader overeenkomen.</i>	<i>gereed, voorjaar 18</i>	<i>st GF / p.m.Gmo / planeconoom</i>
	<i>Met stichting GF wordt een procedure overeengekomen m.b.t. de opdrachtverstrekking en facturering voorafgaand aan aanbestedingen inrichting</i>	<i>gereed, voorjaar 18</i>	<i>st GF / p.m.Gmo / planeconoom</i>

Aandachtsveld 17 – Risico's en aandachtspunten op grensvlak afronding bouwprojecten en ingebruikname gebouwen

Risico-omschrijving

Aanvullende risico's eindfase project: wijzigingen en nazorg



Theoretisch gezien nemen de financiële risico's van de bouw- en grondexploitatie af naarmate het project vordert (blauwe lijn). Theoretisch begint het exploitatierisico van het Forum pas na oplevering bij de start van de exploitatie (rode lijn). De eerste exploitatiejaren zijn hier de exploitatierisico's het grootst, omdat de organisatie moet worden ingeregeld.

De ervaring leert dat er bij gebouwontwikkeling daarnaast ook veel (ge)bouwgerelateerde risico's zijn, die zich juist pas rond de oplevering en opening van gebouwen manifesteren (paarse lijn). Het betreft onder andere meerkosten vanwege noodzakelijke wijzigingen, vanwege afstemmingsproblemen en vanwege nazorg. Deze risico's liggen deels in het grijs gebied tussen bouwexploitatie en gebouwexploitatie. Het is in dit project daarom op voorhand niet altijd duidelijk of de meerkosten behoren bij de bouw- en grondexploitatie, bij het Groninger Forum of bij het VGB.

Bezien vanuit het perspectief van het gemeentebestuur nemen de risico's in de eindfase van het totale project niet af. Ze nemen wellicht juist toe. Er zullen in de periode 2017 t/m 2021 veel aandachtspunten op het grensvlak van de bouw- en grondexploitatie en de daadwerkelijke exploitatie aandacht vragen. Financiële knelpunten kunnen in deze periode naar boven komen.

Mogelijke risico's:

1. Noodzakelijke wijzigingen

Bij gebouwen met een lange voorbereidingstijd en bouwtijd neemt het risico op 'noodzakelijke wijzigingen in de eindfase' toe. Het ontwerp verouderd en de exploitatieplannen wijzigen. Kort voor de opening wordt gecheckt of het oorspronkelijk ontwerp op alle aspecten voldoet. Dit is bij het Groninger Forum ook het geval. Door de vertraging vanwege het aardbevingsbestendig bouwen is het risico op noodzakelijke wijzigingen sterk vergroot. In de periode 2017 en 2018 zijn meerdere wijzigingen doorgevoerd.

2. Meerkosten voor nazorg

Het is niet te voorkomen dat de eerste jaren na ingebruikname van gebouwen er zich gebreken en onvolkomenheden openbaren. Gebreken dienen door de uitvoerende aannemer te worden hersteld. Onvolkomenheden dient de opdrachtgever zelf op te

lossen. Het is gebruikelijk hiervoor een bedrag voor nazorg te reserveren.

Noodzakelijke aanpassingen kunnen voortkomen uit:

a. Noodzakelijke vanwege exploitatie

Vanaf eind 2019 start de daadwerkelijke exploitatie van het Groninger Forum. Cijfers over de exploitatie worden openbaar. Zaken die tegenzitten of onderschat zijn zullen de eerste jaren na opening op orde moeten worden gebracht. Soms vergt dit aanpassingen aan het gebouw.

b. Veiligheid Groninger Forum

Forum wordt bij oplevering als niet veilig beleefd (balustrades, valbeveiliging), ondanks dat voldaan wordt aan de wet en regelgeving.

c. Technische gebreken

3. Grotere kans op blinde vlekken

De eindfase van bouwprojecten zijn vaak hectisch. Dit geldt in het bijzonder voor dit project. Zowel op de bouwplaats als in de voorbereiding van de daadwerkelijke exploitatie van het Groninger Forum en de garage en projecten derden worden veel zaken parallel aan elkaar geregeld en uitgevoerd. Steeds meer mensen krijgen een rol in de totale (project)organisatie. Fouten en niet optimale afstemming liggen op de loer. Bij de onderlinge afstemming, bij het concreet maken van nieuwe verantwoordelijkheden, bij overdracht van verantwoordelijkheden en bij informatieoverdracht kunnen zaken tussen wal en schip raken. Dit kan zowel bij marktpartijen als ook binnen de gemeente of bij stichting Groninger Forum het geval zijn. Vertraging en meerkosten kunnen het gevolg zijn.

4. Aanpassingen of correcties aan het gebouw in de eindfase zijn relatief duur

Hoe later in het project noodzakelijke wijzigingen aan de orde komen, hoe minder flexibiliteit er is bij uitvoerende partijen. Tijd om op geld te sturen is er vaak niet. De meerkosten zijn in de eindfase meestal fors, terwijl er niet of nauwelijks alternatieven voorhanden zijn.

5. Overige risico's

a. VGB is bij opening niet voldoende toegerust op beheertaak en exploitatie

Meerkosten voor opleiding en inhuur

b. Forumorganisatie niet voldoende toegerust op beheertaak en exploitatie

Meerkosten voor opleiding en inhuur

c. Informatievoorziening bij opening niet op orde (BIM, installaties)

Om de exploitatie voor te bereiden zijn gegevens nodig van het gebouw. De beschikbare gegevens uit de bouwphase sluiten als gebruikelijk in de bouwphase (nog) niet volledig aan op de behoefte van degenen die de exploitatiefase voorbereiden. Het ontbreken van BIM deskundigheid bij het VGB (en GF) vormt een aandachtspunt. Het verdient aanbeveling er voor zorg te dragen dat de beschikbare gegevens waar mogelijk op de behoefte aan gaan sluiten. Overwogen kan worden of er naast BIM ook tekeningen geschikt voor beheer worden opgeleverd.

d. Overige risico's gebouwexploitatie

Voor risico's gebouwexploitatie VGB wordt verwezen naar "huurberekening Forum (besprekversie 3), januari 2017".

e. Datum ingebruikname in relatie tot programmering activiteiten

Het Groninger Forum heeft inmiddels activiteiten gepland rond de opening. Het risico bestaat dat ingekochte activiteiten weer moeten worden afgezegd indien er vertraging optreedt.

f. BTW risico.

Afspraken met fiscus uit verleden worden momenteel niet bevestigd. Het risico is dat er een andere interpretatie door fiscus wordt gehanteerd. Dit risico blijft na opening van het Groninger Forum bestaan. Het verdient daarom de

voorkeur dat dit risico door GF en VGB wordt beheerst.

(Overzicht is resultante van risicoanalyse. Overzicht is nog verre van compleet).

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	25% x 6 = 1,5
	Gevolgen voor planning:	mogelijk
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	-

Beheersbaarheid	Dit risico is deels beheersbaar voor de projectorganisatie
------------------------	--

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline
	<i>Een oplossing voor de gebiedsWKO bedenken dat kostenneutraal is voor de Forumexploitatie en bouw- en grondexploitatie.</i>	<i>gebieds WKO gaat niet door</i>
	<i>Op basis van een meerjaren gebouwexploitatie (verhuurdersexploitatie) de <u>kostprijsdekkende huur</u> berekenen. Kostprijsdekkende huur confronteren met beschikbare huur. Waar nodig optimalisaties doorvoeren.</i>	<i>1e herberekening gereed</i>
	<i><u>Financiële werkgroep</u> instellen dat actie onderneemt op de in deze risicoanalyse genoemde aandachtspunten. (o.a. gebouwexploitatie, consistentie uitgangspunten begrotingen, afstemming subsidie, BTW, kredietaanvraag, consistentie begrotingen, consistentie besluitnota's, oplevermomenten, parkeerexploitatie etc. (besluitvorming in stuurgroep)</i>	<i>actie loopt</i>
	<i><u>Subsidies</u>. Vroegtijdig opdrachtgeverschap en aanbestedingsvorm gebouwrichting vaststellen in verband met subsidiabiliteit</i>	<i>actie loopt</i>
	<i>Opdracht verstrekken aan een bureau voor het maken van oppervlakteanalyse met bijbehorende tekeningenset.</i>	<i>gereed</i>
1	Meerjaren onderhoudsplan als onderdeel van verhuurdersexploitatie actualiseren	voor start exploitatie
2	administratie VGB afstemmen op gebouwexploitatie	voor start exploitatie
3	Werkzaamheden en risico's VGB en Forum inventariseren. Er wordt een inventariserende bijeenkomst en een risicosessie georganiseerd.	eind 2018
4	Projectmatige aanpak beheer t/m 1e twee exploitatiejaren. Hierbij ondermeer aandacht voor: 1) overdracht gebouw en start ingebruikname 2) contractmanagement onderhoud en beheer 3) verantwoordelijkheden VGB en GF helder beschrijven / demarcaties 4) voorbereiding oplevering en ingebruikname 5) opleidingsplan VGB en GFG	eind 2018
5	Ballustrades en valbeveiliging - gevoel van veiligheid: 1) opdracht aan deskundig bureau voor simulatie bij panieksituaties zoals brand + advies over eventuele maatregelen. 2) Kort na oplevering wordt met brede groep door gebouw gewandeld en thema besproken. 3) eventuele maatregelen worden onderzocht.	eind 2018
6	Integraal opstellen van huurovereenkomst, subsidieovereenkomst en beheerplan. VGB/Forum schrijven beheerplan + taakverdeling (technisch beheer, ICT, veiligheid en financieel beheer. Beheerplan wordt gekoppeld aan huurovereenkomst en of subsidieovereenkomst.	eind 2018
7	Bij uitbesteding aan beheer aan BAM ruime aandacht voor contractmanagement ivm overlap nazorg bouw BAM.	eind 2018
8	Forum en VGB maken begroting van overgangsjaar 2019 met aandacht voor verhuiskosten, dubbele exploitatiekosten en opleidingskosten. Vervolgens worden knelpunten besproken.	eind 2018

Aandachtsveld 18 – Kwalitatieve risico's Nieuwe Markt na oplevering

Aandachtspunten Aandachtspunten in relatie tot de bouw- en grondexploitatie

Nieuwe Markt komt onvoldoende tot leven als een 'bruisend plein'

Een van de doelstellingen van het project is het creëren van een nieuw stadsplein vol activiteiten. De Groninger Forumexploitatie zal baat hebben bij een bruisend plein. Mogelijk dat bepaalde activiteiten van het Groninger Forum zich uitstrekken tot op de Nieuwe Markt. Onderlinge samenwerking tussen ondernemers en Forum kan het bruisende karakter van het plein ten goede komen. Van belang is dat er een visie op het gebruik van het plein wordt vastgesteld mede in relatie tot het Groninger Forum. Aandachtspunten waarbij mogelijk ook financiële zaken een rol spelen en waarbij niet altijd even duidelijk is wie het initiatief moet nemen zijn onder andere:

- evenementenkalender
- samenwerking tussen ondernemers.
- aanlichten van het Groninger Forum
- projectie op de gevel van het Forum
- sfeerverlichting terrassen
- regels voor (ingetogen) reclame-uitingen
- eventuele inrichtingselementen op plein (t.b.v. het Groninger Forum)
- ijsbaan
- precario
- afstemming activiteiten Forum en ondernemers op Nieuwe Markt
- afstemming GF en parkeergarage: specifieke doelgroepbenadering en gedifferentieerde tarieven voor doelgroepen
- afstemming hotel en GF

Projecten derden rondom Nieuwe Markt zijn nog niet afgerond

De kwaliteit van het nieuwe stadsplein wordt vooral gevormd door de wanden en de activiteiten die daar plaatsvinden. Met het opleveren van het Forum zullen nog niet alle bouwactiviteiten rond het plein zijn afgerond. Met name met betrekking tot bouwactiviteiten van derden is de gemeente afhankelijk van derden. Het risico bestaat dat de sfeer op de Nieuwe Markt tot ver na opening van het Forum door bouwactiviteiten negatief wordt beïnvloed. Van belang is ook een goede toegankelijkheid van het plein voor auto's fietsen en voetgangers vanaf start exploitatie. Aandachtspunten zijn:

- voor de parkeergarage een tijdige aansluiting voor auto's op de Diepenring
- deelproject II NMzz
- Poelestraat 12 + uitgangs fietsenklader
- Poelestraat 14
- terrassen Feithuis

Risico-inschatting	Risico (kans x gevolg) met maatregelen in miljoenen € :	25% x 2 = 0,5
	Gevolgen voor planning:	mogelijk
	Ontwikkeling risico afgelopen periode:	-

Beheersmaatregelen

	risicobeheersmaatregel	deadline	actiehouder
1	Invulling geven aan regierol van gemeente om te komen tot een bruisend plein. Nader bepalen welke acties kunnen bijdragen.	<i>2018 e.v.</i>	p.l.Gmo
2	Tijdig plannen van maaiveldinrichting rondom project (o.a. st. Jansstraat)	<i>continu tot maaiveld gereed</i>	p.l.Gmo e.a.
3	Zekerheid creëren over tijdige realisatie van onder andere uitgang fietsenkelder en trafo voor Forum.	<i>trafo gereed, uitgang 2018</i>	p.l.Gmo e.a.

Bijlage: financiële vertaling van risicoanalyse