

draaijer+partners

vertaalt  
ambitie naar  
omgeving



210056 Groningen, Muziekcentrum  
programmering in stationsgebied  
Toelichting Risicodossier

Groningen, 20-12-2021  
21/PR/lb/rap/210056-2012210224

## 1 Risico dossier

In het risico dossier zijn de risico's die relevant worden geacht en benoemd. Deze risico's zijn gewogen op kans \* impact. Dit levert het beeld dat daarbij 2 risico's het meest bepalend zijn:

- de kans dat de dekking vanuit derden of de gemeente (gedeeltelijk) niet binnen komen.
- Europese gelden zullen mogelijk later dan het investeringsbesluit binnen komen.

Een ander belangrijk thema is de planning en de afhankelijkheid van de ontwikkeling van het gebied en het besluitvormingsproces met de raad. Dit kan leiden tot vertragingen en tot een latere oplevering dan nu gepland. Voordeel is dat 'de gemeente' zelf als opdrachtgever betrokken is en de sturing van dit proces in eigen hand heeft. Dit wordt ook bedoelt met de uitwerking met de beheersmaatregelen waardoor de totale impact wordt gekoppeld aan de beheersmaatregel waardoor de netto impact niet hoger wordt voorzien dan 'matig'.

Als basis blijft dat de financiële impact tot het investeringsbesluit nog niet hoger zijn dan gemaakte kosten. In het proces zijn nog geen onomkeerbare keuzes gemaakt. Dit geschiedt pas bij het investeringsbesluit.

**Toelichting kans x impact:**

Kans is de waarschijnlijkheid dat een risico optreedt op een schaal van 1 tot 5

- 1 = het is onwaarschijnlijk dat een risico optreedt (Onwaarschijnlijk)
- 2 = het is mogelijk dat een risico optreedt binnen 36 mnd (Zelden)
- 3 = het is mogelijk dat een risico optreedt binnen 12 mnd (Incidenteel)
- 4 = het is vrijwel zeker dat een risico optreedt binnen 12 mnd (Met enige regelmaat)
- 5 = het is vrijwel zeker dat een risico meerdere malen optreedt binnen 12 mnd (Frequent)

Impact is de invloed die het risico heeft op de mogelijkheden om de doelstellingen te halen

- 1 = negatieve gevolgen uitsluitend mee te nemen in de overlegcyclus (Impact zeer laag)
- 2 = geen materiele impact (Impact laag)
- 4 = onderbreking van normale bedrijfsvoering (Impact middel)
- 8 = sterk teruggedrongen mogelijkheid om de doelstelling te behalen (Impact hoog)
- 16 = het is niet mogelijk om de werkzaamheden voort te zetten (Impact zeer hoog)

Niveau maatregel	
Goed: meer dan 79%	
Voldoende: tussen 60% - 79%	
Matig: tussen 30% - 59%	
Onvoldoende: minder dan 30%	

NR	projectfase	Categorie	Bruto Risico	oorzaak	Bruto kans (1-5)	Bruto Impact (1,2,4,8, 16)	Bruto risico	Beheersmaatregelen	fase beheersmaatregel	Niveau maatregel	Netto risico	actiehouder	opmerkingen	Nog te nemen acties	Status / afgerond	
	Ontwerpfase	Financieel	Onvoldoende dekking	Toezeggingen bijdragen zijn gefasseerd komen niet tegelijkertijd los.	4	16	64	Fasering in de planning, mogelijkheid houden van schakelen	Definitie fase	40%	38					
								Investeringsbesluit noodzakelijk voor detailuitwerking ontwerp	Definitie fase	80%	13					
	Ontwerpfase	Organisatorisch	Mislukken aanbesteding	Partijen willen niet meedoen	2	8	16	Vooraf marktconsultatie, in de markt vragen of er belangstelling is.	Selectiefase	40%	10					
								Professionele uitvraag stellen met reële vergoeding	Selectiefase	60%	6					
								Opdracht moet voldoende interessant zijn: qua omvang en qua publiciteitswaarde	Selectiefase	60%	6					
								Voldoende vrijheid in stedenbouwkundige randvoorwaarden voor ontwerpers	Selectiefase	40%	10					
								Inspanning om deel te nemen aan de aanbesteding beperken: geen totale ontwerppogaves vragen	Selectiefase	60%	6					
	Ontwerpfase	Organisatorisch	Gebruikers willen toch niet meedoen	Onvoldoende commitment	2	8	16	Gebruikersovereenkomst opstellen voor investeringsbesluit genomen wordt met NNO en ESNS en onderwijs.	Definitie fase	80%	3					
	Ontwerpfase	Technisch/planning	PvE is niet haalbaar	Eisen in het PvE zijn niet passend op de locatie	3	3	9	PvE toetsen middels modelstudie op locatie	Definitie fase	60%	4					
				Eisen in het PvE zijn niet passend in de businesscase	3	8	24	Kostenraming van het PvE laten maken voor het investeringsbesluit	Definitie fase	60%	10					
	Ontwerpfase	Organisatorisch	SPOT organisatie verzwakt	vertraging, personeel neemt afscheid, etc.	1	16	16	organisatie versterken door aantrekken medewerkers	ontwerpfase	60%	6					
	Ontwerpfase	Politiek	Politiek wijkt af van eerder genomen investeringsbesluit	politiek	1	16	16	alternatief plan maken	Definitiefase	30%	11					
	Ontwerpfase	Proces	ontwerp aanpassen, budget aanpassen	Ontwerp sluit niet aan bij het beeldkwaliteitsplan stedenbouw die in het eerste kwartaal 2021 wordt opgeleverd.	3	16	48	Beeldkwaliteitsplan wordt Q1 2022 opgesteld, voorvoorzien	Definitiefase	80%	10					
	Ontwerpfase	Planning	Ontwikkeling stationsgebied vertraagd	gemeenteraad stelt bestemmingsplanwijziging niet vast	2	16	32	het muziekcentrum start pas met de aanbesteding (gunningsfase realisatie) als raad akkoord is met wijziging bestemmingsplan	ontwerpfase	80%	6					
Raad van State vernietigt raadsbesluit/bestemmingsplan				2	16	32	in planning rekening houden met maximale looptijd bezwaren bestemmingsplanprocedure tot uitspraak Raad van State.	ontwerpfase	60%	13						
oneens met komst muziekcentrum en dus bezwaar tegen procedure (inclusief risico op bezwaar na indieningstermijn zienswijze)				2	4	8	gezamenlijke inloopavond gemeente en muziekcentrum organiseren voor de buurt: transparante communicatie en luisterend oor is key	ontwerpfase	40%	5						
(oude) explosieven aanwezig in grond				2	4	8	uitvoeren OCE onderzoek (onderzoek conventionele explosieven)	ontwerpfase	80%	2						
archeologische vondsten aanwezig in de grond bouwvlak het muziekcentrum				2	4	8	opgravingen veiligstellen archeologische vondsten afronden voor aanvang gunningsfase	ontwerpfase	80%	2						
Definitiefase	Kosten	Businesscase schetst een te rooskeling beeld	Kosten zijn te laag ingeschat	2	4	8	Betrekken financiers Gemeente bij toetsing businesscase	Definitie fase	40%	5						
			Opbrengsten zijn te hoog ingeschat	2	8	16	Toetsing van exploitatieopbrengsten	Definitie fase	40%	10			Door Ovlum			
Ontwerpfase	Kosten	Het ontwerp wordt te duur	Hoge ambitie, veel wensen bij gebruiker.	3	8	24	Kaders en verwachtingen duidelijk en herhaaldelijk met gebruiker communiceren.	ontwerpfase	40%	14						
			Ambitieuzere adviseurs	3	8	24	Ontwerp regelmatig toetsen en zonodig bijsturen.	ontwerpfase	60%	10						
Ontwerpfase	Organisatorisch	Expertise ontbreekt	Zeer specialistische expertise benodigd, beperkte aanwezigheid in de markt	Aantrekkelijke opdracht formuleren van voldoende omvang.	3	4	12	Definitie fase	60%	5						
				Geen uitgebreide selectieprocedures voeren, wanneer er maar beperkt aantal partijen beschikbaar is.	Definitie fase	40%	7									
Ontwerpfase	Organisatorisch / technisch	Toegevoegd programma niet tijdig duidelijk, waardoor geen integraal ontwerp ontstaat	Gebruikers willen wel, maar geen investeringsmiddelen beschikbaar/ besluitvorming over investering ontbreekt.	Deadline stellen voor uiterlijke besluitvorming investering additioneel programma, gelijkijdig met investeringsbesluit.	2	2	4	Definitie fase	80%	1						
				Nog geen overeenkomsten voor toegevoegd programma	2	2	4	Deadline stellen voor uiterlijke ondertekening gebruikersovereenkomst, gelijk aan gebruikersovereenkomst NNO/ESNS	Definitie fase	80%	1					
bestemmingsplanprocedure	ruimtelijk, juridisch, economisch financieel	gewijzigd bestemmingsplan belemmert het muziekcentrum bij het realiseren van het gewenste resultaat	de toegewezen kavelgrootte en -vorm leidt tot beperkingen in het ontwerp en tot beperkingen in exploitatievoorwaarden	2	8	16	stedenbouwkundige uitgangspunten meekrijgen zodat duidelijk is wat er nu mogelijk is op de kavel en in kaart kan worden gebracht of dit tot beperkingen voor het muziekcentrum leidt. Via afspraken/brief afspraken maken over kosten massastudies het muziekcentrum indien kavelgrootte en -vorm wordt veranderd door gemeente.	tot bestemmingsplanwijziging	60%	6						
Ontwerpfase	Kosten/technisch	Het ontwerp is duur in exploitatiekosten (onderhoud/schoonmaak/ energie/beveiliging/organisatorische kosten)	Adviseurs houden geen rekening met exploitatie	In selectiefase vragen naar ervaring adviseurs met het maken van ontwerpbeslissingen op basis van TCO	3	4	12	Selectiefase	40%	7						
				Eisen meegeven in het Programma van Eisen	Definitie fase	60%	5									
				Procesafspraken over toetsing van exploitatiekosten in ontwerpfase	ontwerpfase	60%	5									
ontwerpfase	organisatorisch	het ontwerp sluit niet aan op de visie, wensen en eisen van het muziekcentrum	ruimtelijk functionele en technische eisen zijn multi-interpreteerbaar	gestelde prestatie-eisen zijn eenduidig interpreteerbaar en opgesteld volgens SMART principe en gestelde eisen worden door een niet-projectbetrokkene gecontroleerd op SMART principe	2	8	16	Definitiefase	80%	3						
				beschrijven van de functionaliteit van de ruimtes en het gebouw en de buitenruimte aan de hand van workshops ruimteboek welke activiteiten vinden er plaats in de ruimtes en welke belevingswaarden zijn belangrijk	Definitiefase	80%	3									
				Wetgeving veranderd	2	8	16	in aanbestedingsleidraad aangeven dat ontwerp moet voldoen aan de geldende en laatste versie van wet- en regelgeving	Selectiefase realisatie	80%	3					
				het muziekcentrum wil wijzigingen doorvoeren tijdens ontwerpfase aanvullend op aanwezige flexibiliteit in PvE	3	2	6	heldere, eenduidige communicatiestructuur over wijzigingen opnemen en en procesafspraken maken over momenten waarop wijzigingen doorgevoerd kunnen worden en ook wanneer niet	Definitiefase	60%	2					
ontwerpfase	organisatorisch	Aansluiting stationsgebied - ontwerp onvoldoende	Tegenstrijdige eisen tussen PvE en Stedenbouw	Supervisor niet betrokken bij ontwerp muziekgebouw	2	4	8	Procesafspraken maken over toetsing ontwerp door supervisor en afspraken maken over mogelijke consequenties	ontwerpfase	40%	5					
				Gezamenlijke eisen formuleren	Definitiefase	60%	3									