NOTITIE

Aan : [redacted]

Van : [redacted]

Datum : 26-11-2024

Onderwerp : Actualisatie financiële analyse nieuw Muziekcentrum Groningen

Concept

1: Inleiding

De opdracht: meer inzicht in kosten en risico's
Het college streeft ernaar eind 2024 een voorstel voor definitieve locatiekeuze voor een nieuw Muziekcentrum (MC) naar de raad te sturen. Het college heeft de raad per brief laten weten het noodzakelijk te vinden meer inzicht in en zekerheid over onder andere kosten en risico's te willen hebben, voordat zij de raad een definitieve locatiekeuze kunnen voorleggen. De locaties betreffen het Spoorkwartier en de Suikerterrein.

Deze rapportage heeft primair tot doel om het college meer inzicht en zekerheid te geven omtrent de kosten en de risico's. Een bijkomend doel is om een bijdrage te leveren aan een meer risico-gestuurde projectaanpak, met uiteindelijk tot doel een financieel beheerst project.

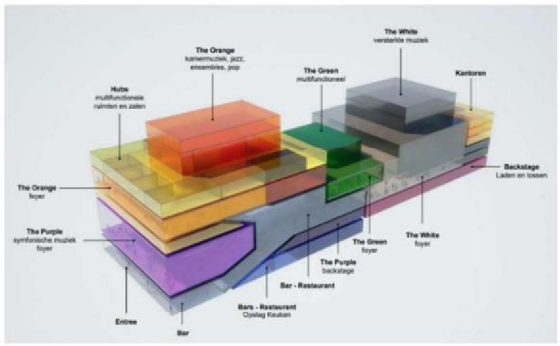
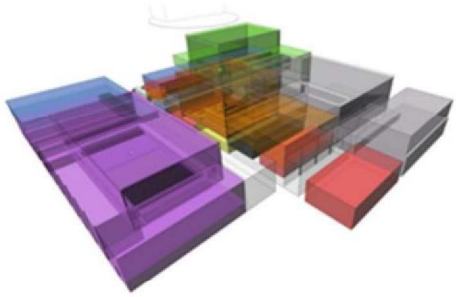
Deze notitie beschrijft (voor beide locaties) de investeringskosten van het bouwproject dat nodig is om nieuw Muziekcentrum te realiseren. Om het effect op de gemeentebegroting te kunnen berekenen zijn drie exploitaties van belang: de Muziekcentrum exploitatie (MCex), de Vastgoedexploitatie (Vex) en de parkeerexploitatie (Pex). De verschillende exploitaties zijn zo veel mogelijk in direct overleg met betrokken afdelingen tot stand gekomen.

Locatiekenmerken van invloed
De uitkomst van de berekeningen verschilt per locatie. De stedenbouwkundige eisen zijn verschillend en van invloed op de bouwkosten, de complexiteit van de opgave, het gebruikersgemak, veiligheid en risicoprofiel. Uitgangspunt voor de berekeningen vormen de ontwerpschetsen van NL Architecten en de Zwarte Hond, die in het kader van de bestuursopdracht in het voorjaar 2024 zijn gepresenteerd. De stedenbouwkundige randvoorwaarden leiden in het Stationsgebied tot een hoog gebouw. het publiek moet naar hoger gelegen verdiepingen om concerten bij te wonen. Dit leidt tot 'complexe ontwerpuitdagingen'. In figuur 1.1 worden de belangrijkste verschillen toegelicht. Deze andere gebouwvorm en hogere complexiteit vertaalt zich vervolgens financieel.

Deze notitie (preview)
Deze notitie maakt deel uit van het ambtelijk advies aan het college. Deze notitie gaat in op de kosten en de risico's van de bouw van een nieuw Muziekcentrum. Deze notitie is een preview omdat het werk nog niet helemaal klaar is. Gezien de beschikbare tijd is het nog niet mogelijk geweest alle uitgangspunten van de berekening te beschrijven en toe te lichten, te controleren en te bespreken.

De komende tijd wordt de onderliggende berekeningen nader uitgewerkt. De berekening wordt van een meer gedetailleerde toelichting voorzien, dit met het oog op de inzichtelijkheid voor betrokkenen en met het oog op de controleerbaarheid. Ook zullen interne controles op de berekening worden uitgevoerd. Een aantal variabelen staan nog ter discussie en kunnen van invloed zijn op het eindresultaat.

Figuur 1.1: uitgangspunten per locatie verwerkt in berekeningen en risicoprofiel.

Spoorkwartier	Suikerterrein
	
In de vorige fase is er om financiële redenen voor gekozen de parkeergarage direct naast het MC te realiseren en niet eronder. Dit resulteert in een hoog gebouw met veel meer stapeling van functies boven elkaar, dan in eerdere varianten. **De verwevenheid tussen de garage en het MC blijft groot ondanks dat de gebouwen nu naast elkaar zijn bedacht. We zien daarom een integraal project ontstaan, waar ontwerp en realisatie van de parkeergarage en fietsenstalling onlosmakelijk verbonden zijn.** **Bovenstaand ontwerpschets van NL Architecten is een mogelijke uitwerking van zo'n gestapeld gebouw. Deze schets vormt op dit moment uitgangspunt voor de kostenraming. Vormfactoren en andere gebouwkenmerken zijn afgeleid van deze schets. Deze grote mate van stapeling van functies heeft consequenties voor de complexiteit, risicoprofiel, veiligheid en het gebruiksgemak.** **Vanuit financieel optiek en vanuit optiek van veiligheid en gebruiksgemak wordt aanbevolen bij een keuze voor het Stationsgebied de stedenbouwkundige randvoorwaarden sterk 'op te rekken', zodat een platter gebouw naast een modulair opgezette bovengrondse parkeergarage mogelijk wordt. Deze eventuele optimalisatie past niet in het stedenbouwkundig kader en is nu niet in de berekeningen verwerkt. Stedenbouwkundige belangen dienen te worden afgewogen tegen functionele kwaliteit en kosten.**	**Voor het Suikerterrein zijn de schetsen van de Zwarte Hond uitgangspunt geweest om verder te denken over bouwkosten, gebruik en risicoprofiel.** **Het Suikerterrein kent geen stedenbouwkundige randvoorwaarden, die van invloed zijn op de gebouwvorm en gebouwlogistiek. De ontwerpvrijheid op deze locatie is groot.** **Daarmee kan een optimaal gebouw worden ontworpen vanuit optiek van logistiek, veiligheid, akoestiek, gebruiksgemak en kosten.** **Het bebouwd oppervlak van de variant hierboven is circa 2x zo groot als de variant hiernaast voor het stationsgebied. Een relatief veel platter gebouw zonder roltrappen met een eenvoudiger logistiek, eenvoudiger constructies en eenvoudiger akoestiek is hier mogelijk. Deze eenvoud vertaalt zich financieel en in het risicoprofiel.** **Nadeel van de locatie is dat er een langere ingroei periode wordt verwacht. De opbrengstverwachting uit kaartjes en horecaomzet wordt daarom in de beginperiode lager ingeschat.**

In hoeverre is meer zekerheid over de kosten in dit stadium mogelijk?
De bandbreedte waarbinnen de kosten zich bevinden is thans nog groot.

Door de in paragraaf 2 beschreven werkwijze en second opinion's is de financiële bandbreedte verkliend. De bandbreedte blijft echter groot. In deze fase waarin de gemeente nog belangrijke keuzes moet maken en de doorlooptijd nog lang is, resteert er per definitie een grote financiële bandbreedte.

Nadere besluitvorming kan helpen meer zekerheid te krijgen over kosten en risico's en de financiële bandbreedte te verkleinen. Meer zekerheid ontstaat als er over belangrijke onderwerpen (zorgvuldig voorbereide) besluitvorming plaatsvindt. Bijvoorbeeld over de scope project en de stedenbouwkundige randvoorwaarden, het gebouwconcept en het aantal parkeerplaatsen.

Er is nu nog geen plan van aanpak waar de berekening op kan worden gebaseerd. Meer zekerheid over de kosten ontstaat ook bij uitwerking van de projectaanpak. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld de projectmatige aanpak, de wijze van aansturing van het project en de integratie van risico beheersmaatregelen in het plan van aanpak. Met andere woorden: zekerheid over de kosten neemt ook toe naarmate risico's worden onderkent en beheersmaatregelen worden vastgesteld.

Risico's van buiten af (exogene risico's) zullen gezien de lange doorlooptijd vooralsnog van grote invloed blijven. De lange doorlooptijd maakt dat maatschappelijke ontwikkelingen veel meer vat kunnen krijgen op de financiële uitkomst dan bij een gemiddeld bouwproject. Denk hierbij aan politiek-maatschappelijke ontwikkelingen, voortschrijdend inzicht, scope wijzigingen, wijziging wet en regelgeving, rente en prijsontwikkelingen, ontwikkeling (pop)muziekmarkt.

Deze notitie is opgesteld met in het achterhoofd de lessen die geleerd zijn uit de risico gestuurde aanpak van het project Forum / grote markt oostzijde. Deze notitie wil bijdragen aan een risico-gestuurde projectaanpak. Het doel daarvan is om onaangename financiële verassingen de komende jaren zo veel als mogelijk te voorkomen, en daarmee de kans op stagnatie te verkleinen.

Leeswijzer
Paragraaf 2 beschrijft het financieel model. Paragraaf 3 gaat in op de werkwijze die het afgelopen half jaar is gevolgd om de financiële analyse aan te scherpen. In paragraaf 4 worden de financiële resultaten kort samen gevat. Paragraaf 5 gaat in op het risicoprofiel. In paragraaf 6 wordt een risico-gestuurde projectaanpak toegelicht. Paragraaf 7 beschrijft de stappen om voorliggende berekening op korte termijn te toetsen. Paragraaf 8 bevat aanbevelingen voor de fase tot aan de zomer 2025.

2: Financieel model

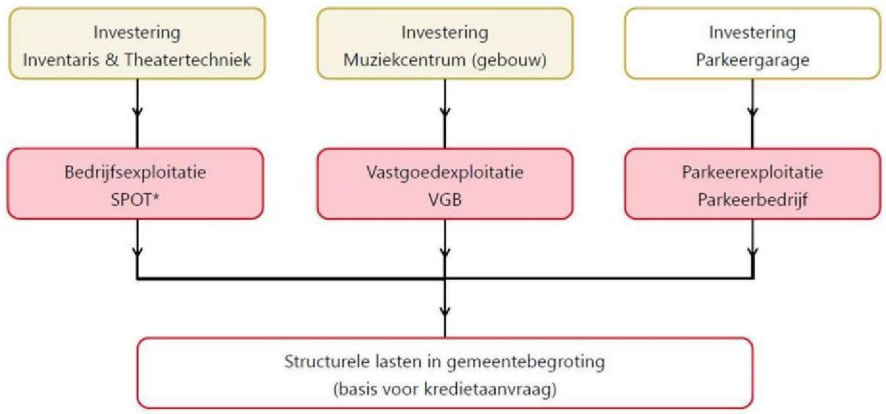
Financieel model

De vorige fasen is de financiële analyse gepresenteerd als 'businesscase' om de integraliteit van de berekening te benadrukken. In deze notitie wordt dat woord bewust niet meer gebruikt. Hoewel de rekensystematiek en de integraliteit hetzelfde is gebleven, kiest het project er voor meer nadrukkelijk onderscheid te maken tussen de (bedrijfs)exploitatie van het muziekcentrum en de vastgoedexploitatie. Dit omdat dat aansluit bij verantwoordelijkheden in de gemeentelijke organisatie. Ook zijn de berekeningen voor deze twee exploitaties op excel niveau van elkaar ontvlecht.

We hanteren in figuur 2.1 weergegeven model als uitgangspunt voor de beschrijving van kosten en risico's:

- Op exploitatieniveau onderscheiden we de bedrijfsexploitatie van het Muziekcentrum (MCex) , de Vastgoedexploitatie van VGB (Vex) en de parkeerexploitatie van het parkeerbedrijf (Pex).
- Hierop aansluitend onderscheiden we in de investeringsraming de investering in inventaris en theatertechniek, de investering in het gebouw en de investering in de parkeergarage.
- Op basis van de exploitaties wordt berekend welke gemeentelijke bijdrage per jaarschijf nodig is. Deze wordt vergeleken met de dekking die in die jaren naar verwachting in de gemeentebegroting beschikbaar is. Op die manier kan per jaarschijf worden berekend welk financieel tekort er nog resteert c.q. welke vrijval aan de orde is.

Figuur 2.1: Financieel model.



3: Werkwijze en tussenresultaten

Stapsgewijs naar meer zekerheid over de kostenraming (werkwijze)
Het aanvankelijke voornemen was dat we een ruimtelijk functioneel ontwerp (RFO) per locatie zouden maken en op basis daarvan een financiële analyse zouden opstellen. Hiervoor was te weinig tijd. In paragraaf 8 wordt aanbevolen in de vervolgfase alsnog een RFO op te stellen en de conclusies mee te nemen in een aangepaste financiële analyse.

Onderstaand zijn de stappen samenvattend beschreven, welke hebben geleid tot de actualisatie van de financiële ramingen. De stappen en bevindingen worden in tabel 3.1 in de kolom 'Spoorzone' beschreven. Daar waar de stappen of bevindingen bij het Suikerterrein afwijken, wordt dat onder de kolom 'Suikerterrein' beschreven.

Tabel 3.1: Beschrijving werkwijze en tussentijdse bevindingen.

Bevindingen voor DNP Spoorzone	**Afwijkend voor Suikerterrein**
Afbakening Projectscope Uitgangspunt voor het Muziekcentrum vormt het PvE variant 1A. Op stationslocatie maakt parkeergarage een onlosmakelijk onderdeel uit van het bouwproject. Dit geldt in ieder geval in de huidige stedenbouwkundige setting. Dit heeft belangrijke consequenties voor de projectomvang, projectorganisatie, bouwtijd, risicoprofiel etc. Zo zal het ontwerp, de aanbesteding en de realisatie onlosmakelijk geïntegreerd worden in één projectopdracht en één kredietaanvraag. Deze geïntegreerde aanpak vormt een belangrijk uitgangspunt voor deze rapportage.	Parkeergarage en fietsenstalling zijn op Suikerterrein geen onderdeel van de projectscope
Actualisatie planning De planning van dit voorjaar is als te optimistisch beoordeeld. We achten een ingebruikname in 2030 niet mogelijk. We adviseren het college uit te gaan van een ingebruikname van op zijn vroegst in 2035. Deze beoordeling van de planning heeft belangrijke consequenties voor de financiële doorrekening. Denk hierbij aan prijsstijgingen tot aan oplevering, rentekosten tot aan oplevering, voorbereidingskosten langere doorlooptijd, instandhoudingskosten huidige huisvesting Oosterpoort.	Op Suikerterrein gaan we eveneens uit van ingebruikname 2035 maar dan met een langere voorbereidingstijd en kortere bouwtijd.
Inzichten van ervaringsdeskundigen meegegeven aan bouwkostendeskundigen Uit gesprekken met ervaringsdeskundigen hebben we o.a. het volgende opgemaakt: - **Indien zalen op de verdieping worden gesitueerd wordt de veiligheid en toegankelijkheid meer uitdagend. Immers op piekmomenten gaan grote groepen gebruikers het gebouw in en uit. Aandacht is nodig voor panieksituaties, vluchtwegen, valbeveiliging;** - **Bij stapeling van zalen zijn roltrappen nodig. Liften hebben te weinig capaciteit. Ook zijn verticale zichtlijnen nodig voor de oriëntatie van bezoekers (vides). Dit resulteert in een grotere gebouwinhoud;** - **De constructieve complexiteit neemt sterk toe naarmate programma wordt gestapeld en neemt nog verder toe indien de zalen boven elkaar worden gesitueerd. Dit vertaald zich financieel.** - **Akoestische voorzieningen kunnen zowel ruimtelijk als financieel gemakkelijk worden onderschat. De akoestische complexiteit neemt in een meer gestapeld gebouw toe. Naast voorkomen van horizontaal geluidsoverdracht is, dient ook verticaal geluidsoverdracht te worden voorkomen.**	De complexiteit (akoestisch, constructief, functioneel, veiligheid) neemt af bij een platter gebouw

- **Bouwen boven een parkeergarage wordt sterk ontraden vanwege akoestiek.**
- **De BVO/FNO factor die in de vorige fase (respectievelijk 1,42 voor de Spoorzone en 1,37 voor het Suikerterrein) was ingerekend is voor beide locaties aan de lage kant;**

Deze inzichten zijn meegegeven aan bouwkostendeskundigen.



Figuur 2.3 Doorsnede van Tivoli. Deze doorsnede getuigt van de ruimtelijke en bouwtechnische complexiteit van het ontwerpen van een Muziekcentrum met gestapelde zalen. Inhoudelijke ervaring draagt bij aan het herkennen van uitdagingen en is van belang om financieel grip op het project te krijgen.

Actualisatie bouwkostenramingen

Raming uit 2021

Het PvE was in 2021 geraamd door Basalt Bouwadvies. Met name de raming van de gebouw-installaties was in deze fase nog summier. Er had tot op heden geen second opinion van een bouwkostenadviesbureau plaatsgevonden op deze bouwkostenraming. Voor PvE variant 1A is de raming bijgesteld. Geïndexeerd naar prijspeil 2024 sluit deze raming uit 2021 op circa € 5.000,= per m2 BVO voor variant 1A.

1e doorrekening variant Suikerzijde

Bij de vergelijking tussen de Spoorzone en het Suikerterrein zijn in de bestuursrapportage dit voorjaar voor de bouwkosten van variant Suikerterrein enkele correcties meegenomen op deze raming. Onderkent werd dat de veel grotere beschikbare kavel op het Suikerterrein gunstige effecten heeft op de bouwkosten. Correcties zijn dit voorjaar doorgevoerd op de raming voor het Suikerterrein op gebied van:

- **lager BVO mogelijk bij hetzelfde FNO (minder trappen, liften en leidingschachten en ontwerpverlies)**
- **geen loading dock nodig**
- **lagere bouwplaatskosten door kortere bouwtijd**

Niet onderzocht en niet verwerkt in de financiële vergelijking destijds zijn de gevolgen van de gebouwvorm voor de gevelfactor, de constructieve kosten en de prijs per m2 BVO gebouw.

Nadere onderbouwing m2 prijs op basis van elementenramingen twee kostenadviesbureau's

Om in de huidige fase meer zekerheid over de bouwkosten te verkrijgen is aan Basalt Bouwadvies gevraagd de bouwkosten van het gebouw voor beide locaties nader te onderbouwen met locatie-specifieke

Zoals hiernaast beschreven zijn de bouwkosten op Suikerterrein lager omdat:

- kleiner gebouw
- geen overdekte loading docks
- lagere constructieve kosten
- lagere akoestische complexiteit
- lagere bouwplaats-kosten
- minder gevel
- geen roltrappen
- minder liften en trappen

elementenraming. En daarbij rekening te houden met het bovenstaande uitgangspunten en inzichten van ervaringsdeskundigen (o.a. logistieke, constructieve en akoestische complexiteit) Aan Basalt is gevraagd de installatiekosten meer in detail te onderbouwen. Basalt heeft de installatietechnische raming uitbesteed bij Ilex een deskundig bureau op gebied van gebouwinstallaties.

Tegelijkertijd is IGG bouwadvies gevraagd onafhankelijk van Basalt een raming op te stellen. Aan IGG zijn dezelfde uitgangspunten meegegeven.

Vormfactoren en uitgangspunten meegegeven aan bouwkostendeskundigen
De vormfactoren zijn meegegeven aan de bouwkostendeskundigen, even zoals in de voorgaande fase. Ook zijn de inzichten van de ervaringsdeskundigen meegegeven aan de kostendeskundigen.

Op basis van het advies van de ervaringsdeskundigen gaan we uit van een minder gunstig BVO/FNO verhouding ten opzichte van de vorige fase. Overeenkomstig de voorgaande fase wordt voor het Suikerterrein een gunstiger BVO/FNO gehanteerd.
Het bebouwd oppervlak en de gevelfactor zijn afgeleid van de schetsen van NL Architecten en de Zwarte hond en een inschatting van het totale bouwvolume. Deze vormfactoren zijn nu verwerkt in de elementenramingen.
Even zoals in de voorgaande fase is het uitgangspunt dat in de Spoorzone de loading docks afgesloten en onder het gebouw worden gerealiseerd.
Voor het Suikerterrein is een overkapping en erfafscheiding ingerekend.
Voor de spoorzone zijn roltrappen ingerekend.

Conclusie en uitgangspunten voor investeringsraming
Op basis van een analyse van beide ramingen en toelichting van de kostendeskundigen zijn de volgende twee conclusies op hoofdlijnen getrokken:

1. De hogere ingerekende BVO/FNO factor leidt tot hogere bouwkostenramingen voor beide locaties;
2. De vorm van het gebouw (mate van stapeling) is van invloed op de kosten per m2 BVO. Meer stapeling leidt tot hogere kosten per m2 BVO.

Dit voorjaar raamde Basalt variant 1A op bijna € 5.000,= per m2 BVO. Wij gaan in de investeringskosten op basis van de nieuwe ramingen van Basalt en IGG uit van een m2 prijs per m2 BVO voor de Spoorzone van € 5.250,- en voor de Suikerterrein € 4.900,=. De ene locatie iets hoger de andere iets lager.

Op deze wijze ontstaat het volgende overzicht:

	Spoorzone		Suikerterrein	
	met loading dock	zonder load.dock		
BVO	29.690	27038	25.781	
	115%	105%	100%	
	Spoorzone		Suikerterrein	
	totaal	per m2 BVO	totaal	per m2 BVO
KOSTEN	155.872.500	5250	126.327.449	4900
	123%	107%	100%	100%

De bouwkosten liggen in totaal 23% hoger op de Spoorzone. Voor 7% wordt dit veroorzaakt door hogere kosten per m2 BVO. Het overige verschil wordt veroorzaakt door de extra m2 BVO op deze locatie. Door de grote mate van stapeling wordt het gebouw groter (+5% meer BVO). De verklaring hiervoor is dat het gebouw meer ruimte nodig is voor trappen, roltrappen, liften en

verticale leidingschachten en door de complexiteit er meer sprake zal zijn van ontwerpverlies. Daarnaast dient ook de loading dock overdekt te worden gerealiseerd. Dit levert nog eens 10% meer gebouwoppervlak op. <u>Verschillen in uitkomsten Basalt en IGG</u> Op veel punten zijn de ramingen van Basalt en IGG vergelijkbaar. Toch zijn er ook verschillen. Uit de vergelijking van de ramingen bleek dat Basalt en IGG verschillend naar de bouwtechnische complexiteit van het gebouw kijken en deze verschillend in hun raming hebben verwerkt. Basalt (Ilex) vertaalt vooral de installatie-technische complexiteit naar een hogere m2 prijs van de installatiekosten. Basalt (Ilex) neemt een toeslag op de installatiekosten mee, omdat er nog geen technische systemen voorhanden zijn om een dergelijk gebouw in combinatie met een WKO energieneutraal te maken. Basalt raamt ook de kosten voor de gevel hoger dan IGG. IGG raamt hogere bouwkundige kosten vooral voor de Spoorzone. De verschillen in bouwkundige kosten met Basalt zitten vooral in een hogere raming van de constructieve kosten en kosten voor binnenwanden en akoestische maatregelen. IGG ziet vooral op constructief en akoestisch gebied verschillen tussen beide locaties ontstaan met name als gevolg van de stapelingsfactor. IGG baseert zich hierbij op referenties van andere Muziekcentra. <u>Hoe zijn we met deze verschillen omgegaan?</u> Onze werkwijze is er op gericht dat de complexiteit van het project wordt herkent en op een realistische manier tot uitdrukking komt in de kostenraming. Wij achten voor dit moment de benadering van IGG op bouwkundig gebied het meest betrouwbaar en voor de installaties, bouwplaatskosten en gevel achten we het prijsniveau van Basalt het meest betrouwbaar. We bouwen daarom onze investeringsraming op uit een mix van kengetallen die we uit beide ramingen hebben gedestilleerd.	
Actualisatie raming inrichtingskosten De inrichtingsraming is geactualiseerd door SPOT in samenwerking met betrokken adviseur (Theateradvies). Uit deze actualisatie volgt een relatief grote stijging van de inrichtingskosten in de investeringsraming. De geraamde investeringskosten stijgen van ca. € 31 miljoen naar € 43 miljoen. Vervolgens zijn deze hogere investeringskosten vertaalt naar kapitaalslasten. Daarbij zijn ook de afschrijvingstermijnen nader beoordeeld. In een aantal gevallen zijn de afschrijftermijnen verlengd.	Geen verschil met Spoorzone
Actualisatie van de parkeerexploitatie De beleidsafdeling Mobiliteit heeft geadviseerd over het aantal benodigde parkeerplekken. Deze verschillen per locatie. Voor de Stationslocatie zijn circa 450 parkeerplaatsen nodig. De 450 parkeerplaatsen vormen nu het uitgangspunt voor de berekeningen. Basalt heeft de garage inclusief het fietsparkeren en het dek geraamd op basis van tekeningen van NL Architects. De investeringskosten worden op basis van de bouwkostenraming van Basalt geraamd. Hieraan zijn extra saneringskosten toegevoegd. In de spoorzone gaat de garage een integraal onderdeel van de ontwerp- en bouwopgave vormen. Een eventuele onrendabele top op de parkeergarage dient bij de kredietaanvraag gedekt te worden. Berekend is wat de onrendabele top is per jaarschijf. Een extern adviesbureau (Spark) heeft hiervoor een inschatting gemaakt van de bezetting van de parkeergarage en van de parkeerobrengsten.	Voor de het Suikerterrein gaan we uit van de parkeerstrategie van de Suikerzijde. Een gebouwde parkeervoorziening wordt bovengronds gerealiseerd op basis van een modulair bouwsysteem. De investeringskosten kunnen daardoor laag worden gehouden. De

	gebouwde parkeervoorziening wordt pas gerealiseerd als de parkeerexploitatie rendabel is. De onrendabele top is bij deze aanpak per definitie niet aan de orde. Ruimtelijk en qua planning staat de parkeeroplossing los van het bouwproject. Bij de kredietaanvraag van het MC hoeft geen rekening te worden gehouden met parkeren.
Actualisatie investeringsraming De resultaten van de bouwkostenramingen van Basalt en IGG bouwadvies zijn verwerkt in de gemeentelijke investeringsraming. De investeringsraming is op basis van de bijgestelde planning, bouwkostenramingen en inrichtingsraming geactualiseerd. Voor de Spoorzone is hierin ook de parkeergarage en fietsenstalling meegenomen. Uitgangspunt is een robuuste begroting als onderdeel van een risico-gestuurde projectaanpak.Zie paragraaf 5 en 6. Het doel is om de raming zo op te stellen dat de kans reëel wordt dat het project ook daadwerkelijk voor het geraamde bedrag kan worden gerealiseerd. Bij het bepalen van de projectreserve gaan we er vanuit dat het merendeel van risico's, die bij dit soort projecten zich voordoen, voorkomen kunnen worden door middel van een risico-gestuurde projectaanpak. . Voor exogene risico's (risico's waar de gemeente als opdrachtgever geen invloed op heeft) is vooralsnog een post van 5% op de bouwkosten meegenomen. In de vervolgfase zal op basis van gevoelgheidsanalyses deze toeslag nader worden onderbouwd. Alsmede zal geramd worden wat het vertragingsrisico is.	
Actualisatie vastgoedexploitatie Op basis van de investeringsraming is de vastgoedexploitatie opgesteld. Voor de onderhoudskosten is dezelfde vuistregel gehanteerd welke ook in eerdere fasen was gebruikt. De onderhoudskosten zullen in een latere fase getoetst worden op basis van een nadere beschrijving van de gebouwinstallaties en een nog op te stellen MJOP. Voor de OZB wordt er vanuit gegaan dat de gemeentelijke OZB inkomsten ter dekking van de vastgoedexploitatie kunnen worden ingezet. Per saldo is dus geen OZB ingerekend. Voor de overige beheerkosten (beheer, verzekeringen) zijn gebruikelijk waarden ingerekend. Vooruitlopen op besluitvorming op dit gebied is uitgegaan van een annuïtaire afschrijving.	Voor het Suikerterrein is dezelfde aanpak gevolgd. De onderhoudskosten per m2 zijn lager. Dit sluit aan bij de verwachting: geen roltrappen, minder gevel.
Actualisatie exploitatie Muziekcentrum (MCex)	

Spot heeft haar exploitatieberekening geactualiseerd. Hierin is de geactualiseerde raming van de inrichtingskosten verwerkt. Ook zijn actuele inzichten over onder andere de loonkostenontwikkeling verwerkt in het rekenmodel. Deze exploitatieberekening bevat een inschatting van de aanloopverliezen.	Voor de Suikerzijde is een langere ingroeiperiode ingerekend ten opzichte van het Stationsgebied.
Kosten buiten het bouwproject om Tot slot is een lijstje gemaakt van kosten die weliswaar relatie hebben met het project maar niet aan het bouwproject worden toegerekend.	Deze kosten zijn voor beide locaties dezelfde.
Actualisatie geplande dekking Er is herberekend welke dekking naar verwachting vanaf aanvangsjaar 2035 beschikbaar is in de gemeentebegroting. In de financiële planning van de gemeente Groningen wordt rekening gehouden met dit project. Uitgangspunt is dat dat het deel van de huidige bijdrage aan SPOT en de huidige bijdrage aan VGB die thans beschikbaar zijn voor het huidige Muziekcentrum, kunnen worden ingezet voor de nieuwe situatie na ingebruikname. Uitgangspunt is dat deze bijdragen jaarlijks worden geïndexeerd. Daarnaast wordt een structureel bedrag van € 6 miljoen per jaar gereserveerd ter dekking van dit project en is een plankostenbudget beschikbaar van € 0,5 miljoen. Deze bedragen tellen op tot een dekking van circa € 16,5 miljoen in het aanvangsjaar 2035. Daarna loopt de dekking op door indexring. Zie bijlage 3 voor een prognose van de beschikbare dekking.	

4: Resultaat bijgestelde investeringsraming en exploitatieprognose

Overzicht geraamde bedragen

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de berekende resultaten. In de tabel zijn de geraamde investeringskosten opgenomen en is het gemiddelde resultaat van de exploitatie over de eerste 10 jaar weergegeven. Bijlage 2 bevat een meer uitgebreide tabel en grafieken. Bijlage 2 laat zien dat het exploitatieresultaat per jaar verschilt, in het aanvangsjaar het hoogst is en in latere jaren afneemt. We Moeten ons dus niet blind staren op het hieronder gepresenteerde 10 jaar gemiddelde. Wel denken we dat dit 10 jaar gemiddelde een goede indicatie geeft voor de financiële uitdaging die resteert.

Tabel 3.1. uitkomst financiële analyse

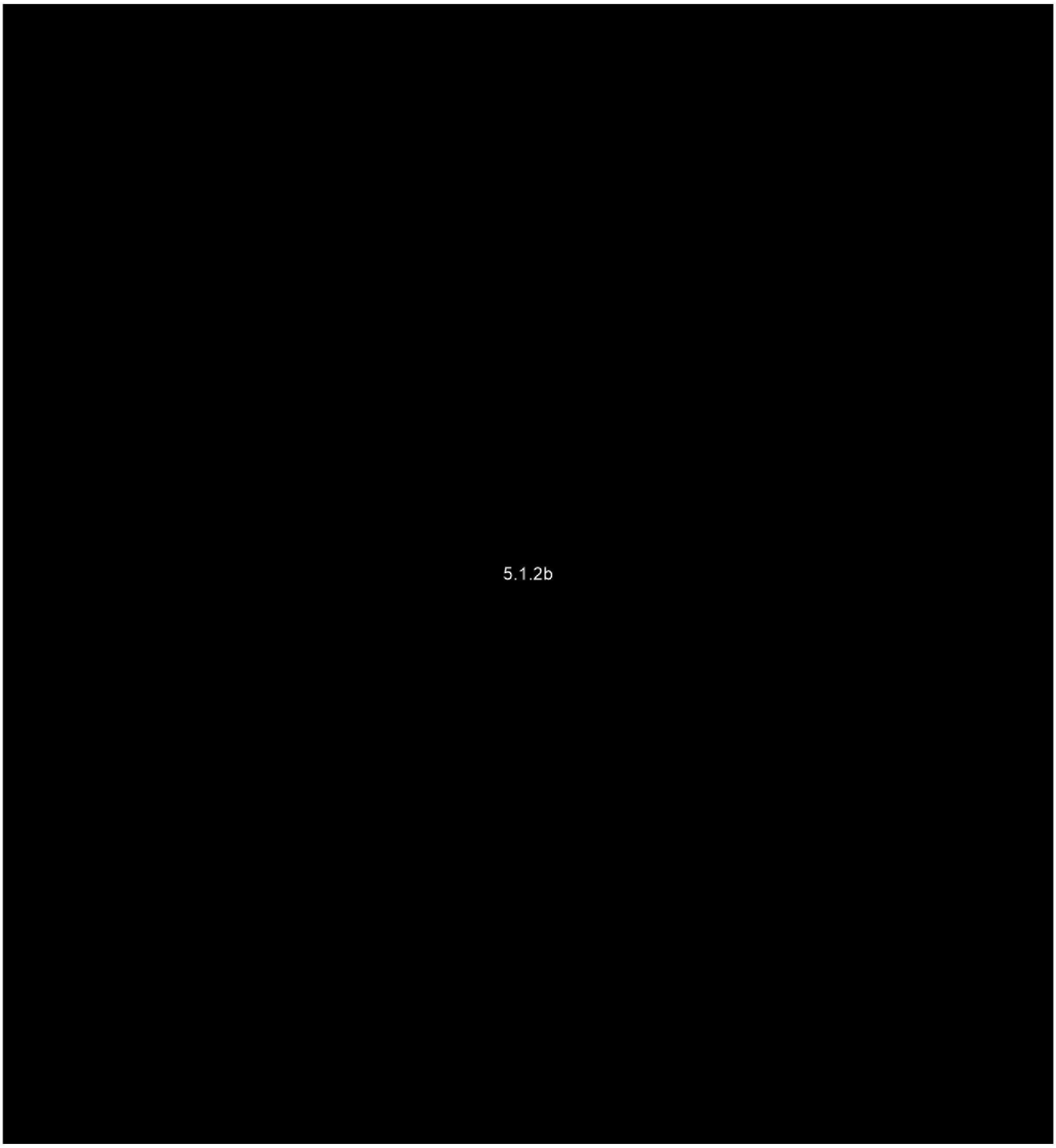




5.1.2b

Het exploitatieresultaat en resterend tekort in andere jaren

Het exploitatieresultaat is niet elk jaar hetzelfde. Zoals vermeld betreffen bovenstaande cijfers de gemiddelden van de 1e 10 jaar. Relevant voor een financiële beoordeling van de berekende financiële resultaten zijn ook het financieel resultaat in het **aanvangsjaar** en de resultaten in latere jaren. Het financieel resultaat in het aanvangsjaar 2035 is ongunstiger dan bovenstaande cijfers, mede omdat er in dat jaar nog rekening wordt gehouden met meer ingroei in het Muziekcentrum en er aanvangsleegstand de parkeergarage wordt verwacht. Zie onderstaande grafieken. In latere jaren zijn de jaarlijkse resultaten juist gunstiger dan het gemiddelde van de 1e 10 jaar. Zie bijlage 2.



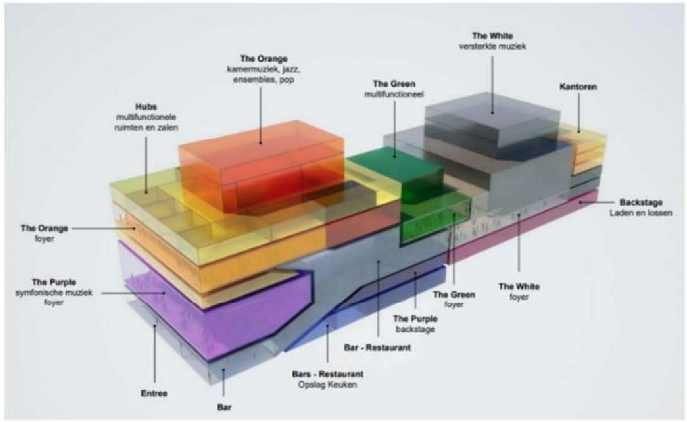
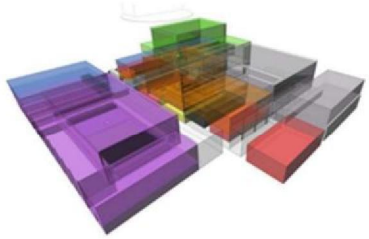

5.1.2b

5: Risicoprofiel beide locaties samengevat

De bouw van het nieuw Muziekcentrum is een project met een verhoudingsgewijs hoog risicoprofiel.

Het project vraag om meer dan gemiddelde aandacht voor de risicobeheersing en financiële beheersing. In tabel 4.1. zijn kenmerken beschreven die het risicoprofiel mede bepalen. Het risicoprofiel verschilt per locatie. Het risicoprofiel van het project staat onder het stationsgebied beschreven. Indien het risicoprofiel bij de Suikerzijde afwijkt wordt dit verschil in de kolom bij Suikerzijde beschreven.

Tabel 4.1. Kenmerken die het risicoprofiel mede bepalen

Stationsgebied	Afwijkend voor Suikerzijde
	
1. De bouwtechnische, akoestische, ruimtelijke, functionele en logistiek complexiteit van dit project is erg hoog. De locatie Stationsgebied kent een complexe stedenbouwkundige context (noodzakelijk om te stapelen) waardoor deze technische complexiteit sterk wordt vergroot. Consequenties zijn er voor gebruiksgemak en veiligheid. Vanuit gebruiksgemak en veiligheid zullen mogelijk aanvullende eisen worden gesteld die thans nog niet in het PvE zijn opgenomen. 2. De omvang van het project groot is. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het merendeel van grootschalige bouwprojecten ontspoort in tijd en geld en dat bij het merendeel van deze projecten de exploitatiedoelstellingen niet worden gehaald; 3. De doorlooptijd is lang wat maakt dat het project meer dan gebruikelijk vatbaar is voor politieke en economische ontwikkelingen (prijsstijging, rente) en wijzigingen wet en regelgeving 4. Vergelijkbare projecten voor Muziekcentra in Nederland zijn financieel in de problemen gekomen; 5. De omzetdoelstellingen van het MC stijgen door het toevoegen van een grote zaal. Na ingebruikname wordt de de jaarrekening van de gemeente meer dan nu beïnvloed door het jaarresultaat van het MC. Maatschappelijke ontwikkelingen zullen meer invloed hebben dan nu het geval is. 6. De gewenste ontwikkeling van het gebied rondom het MC en de garage is deels onzeker en is van invloed op de exploitatie van MC en parkeergarage.	1. vanwege de stedenbouwkundige vrijheid kan complexiteit makkelijker worden opgelost. 2. Omdat de garage geen onderdeel uitmaakt is de omvang project kleiner 3. De benodigde en gewenste ontwikkeling van functies rondom het MC heeft impact op de exploitatie van het MC. Dit effect is nog moeilijk in te schatten. 4. Omdat de parkeergarage pas later wordt gerealiseerd zijn de risico's op het parkeren lager.

6: Financiële beheersing en risico-gestuurde projectaanpak

Financiële beheersing
Het opstellen van een robuuste investeringsbegroting biedt op zichzelf nog geen afdoende garantie voor een financieel beheerst proces. De projectaanpak is daarvoor doorslaggevend. Voorgesteld wordt een risico-gestuurde projectaanpak voor dit project uit te werken. Hieronder wordt eerst toegelicht waarom deze aanpak nodig is, en vervolgens wordt toegelicht wat met een risico-gestuurde projectaanpak wordt bedoeld.

Onderzoek naar grootschalige projecten
Het is algemeen bekend en statistisch onderzocht (Flyvbjerg, How big things get done), dat grootschalige complexe bouwprojecten zich financieel anders gedragen dan meer kleinschalige en meer overzichtelijke projecten. Overschrijding van de kosten is statistisch gezien meer regel dan uitzondering. Projecten binnen budget zijn hoge uitzonderingen. Kenmerkend voor grootschalige complexe projecten is dat zij na het go/no go besluit (lees kredietaanvraag) vrijwel altijd grote kostenoverschrijdingen laten zien. Het onderzoek van Flyvbjerg wijst uit dat grootschalige bouwprojecten het budget vanaf de 1e vastgestelde begroting met gemiddeld ruim 60% overschrijden. De financiële overschrijdingen hebben doorgaans politieke gevolgen. Ook duren deze projecten langer dan aanvankelijk voorzien. Dit is niet soms zo, maar bijna altijd zo. Dit is niet alleen in Nederland zo maar blijkt wereldwijd zo te zijn. Grootschalige projecten die binnen budget zijn gerealiseerd zijn zeer uitzonderlijk.

Voorbeelden van zeer vergelijkbare projecten zijn onder andere Amare in den Haag en Tivoli in Utrecht. Beide eveneens Muziekcentra. Beide projecten zijn financieel niet binnen oorspronkelijk kaders gerealiseerd. Voor zowel Tivoli als Amare is een rekenkameronderzoek uitgevoerd.

Uit Flyvbjergs onderzoek blijkt dat sleutelfiguren in de opdrachtgeversorganisatie van complexe overheidsprojecten vaak geen of beperkt ervaring met vergelijkbaar complexe projecten hebben. Meestal is het “once in a lifetime”. Potentiële opdrachtnemers stralen optimisme uit om daadkrachtig en oplossingsgericht over te komen. Het gevolg is dat bij aanvang de opdrachtgever de complexiteit onvoldoende doorgrondt en financiële risico’s onvoldoende worden onderkent en ingerekend in de begroting. Bij het maken van een planning wordt onvoldoende rekening gehouden met de noodzakelijke zorgvuldigheid en doorlooptijden van politieke besluitvorming. En evenzo bij het opstellen van een kostenraming wordt onvoldoende rekening gehouden met de complexiteit en risico’s in het project. Je zou kunnen samenvatten dat er bij aanvang **te optimistisch** naar kosten, planning en risico’s wordt gekeken. Uit Flyvbjers onderzoek blijk dat dit zich telkens en overal ter wereld herhaalt. Het bovenstaande optimisme kan versterkt worden door **‘strategisch optimisme’**: Het niet willen onderkennen of naar voren brengen van risico’s om besluitvorming niet te dwarsbomen. Politieke druk om voortgang te maken maakt dat zorgvuldigheid en risicomanagement te wensen overlaat.

Maar het kan ook anders!
De gemeente Groningen heeft ervaring met het succesvol financieel beheersen van grootschalige complexe projecten. Het Forum Groningen met omliggende gebiedsontwikkeling was een grootschalig complex project en is binnen de gemeentelijke financiële kaders gerealiseerd. Het vormt daarmee een uitzondering op de regel dat grootschalige projecten financieel ontsporen [1]. Bij evaluatie van dit project heeft de gemeente vastgesteld dat de **‘risicogestuurde projectaanpak’** van dit project, essentieel is geweest voor de financiële beheersing.

Met risico-gestuurde projectaanpak wordt onder andere bedoeld:
- **Een robuuste projectbegroting bij aanvang**
- **Een hoog risicobewustzijn in de projectorganisatie**
- **Proactieve implementatie risicobeheersmaatregelen in plan van aanpak**
- **Een besef dat zorgvuldigheid voor gaat op snelheid**
- **Benutten van kansen om tegenvallers op te vangen**
- **Uitbreiding scope = extra krediet**

[1] Wel is de aanvankelijke planning overschreden. En er waren wel ook meerkosten. De meerkosten voor aardbevingsbestendig bouwen zijn vergoed door de NAM, waardoor het project toch binnen gemeentelijke financiele kaders is geealiseerd.

1752615 0249

7: Nadere uitwerking berekening deze fase

Het college is voornemens kort na de jaarwisseling de locatiekeuze te maken. In de maand december zullen de volgende stappen doorlopen worden om de berekening verder aan te scherpen:

Stap 1: Interne controle berekeningen
Afgesproken is inmiddels dat deze berekening de komende weken met financieel berokkenen van vastgoedbedrijf, parkeerbedrijf, Spot, planeconomen gebiedsontwikkeling en concern-control wordt besproken. Primair doel is een interne controle van de compleetheid, de berekeningen, demarcaties en rekenmethoden. Omdat de berekening onder tijdsdruk tot stand is gekomen zijn rekenfouten op dit moment nog niet uit te sluiten. Aan de orde kan dus nog zijn dat op basis van deze interne controle correcties worden doorgevoerd.

Aandacht zal er ook zijn voor onder andere:
- Wijze van presenteren financiële conclusies;
- Risicoprofiel;
- Compleetheid van de cijfers;
- Vertaling naar gegevensbehoefte SIA;
- Keuze afschrijfmethode lineair of annuïtair;
- Prijsstijgingen tot aan oplevering;
- Prijsstijgingen na oplevering in exploitatie Muziekcentrum, parkeerexploitatie en vastgoedexploitatie;
- Demarcaties tussen bouwproject, exploitatie muziekcentrum, vastgoedexploitatie en parkeerexploitatie;
- Financiële bandbreedte en beïnvloedbaarheid
- Onderhoudskosten per m2 BVO voor vastgoedexploitatie
- Uitwerking parkeerexploitatie

Stap 2: Uitschrijven uitgangspunten en demarcaties
Om de controleerbaarheid verder te vergroten zal de financiële analyse worden voorzien van een meer uitgebreide toelichting. Deze is na de kerstvakantie klaar.

8: Aanbevelingen voor periode tot aan zomer 2025

Het college is voornemens kort voor de zomer 2025 nader te besluiten over dit project aan de raad voor te leggen. Mogelijk dat daarna wordt toegewerkt naar een architectenselectie. Aanbevolen wordt tot dit moment ten behoeve van de financiële beheersing in onderlinge samenhang aandacht te besteden aan:

1. Onderzoeken mogelijkheden tot functionele en financiële optimalisatie op basis van een RFO
2. Uitwerken randvoorwaarden in een integraal PvE
3. Opstellen van een plan van aanpak voor een risico-gestuurde projectaanpak

Ad 1 Onderzoeken mogelijkheden tot functionele en financiële optimalisatie op basis van een RFO

Stationslocatie
Bij de huidige stedenbouwkundige randvoorwaarden zijn financiële optimalisaties beperkt. Denken we echter buiten deze kaders om dan zijn vanuit bouweconomisch optiek (functioneel en financieel) er op de locatie Spoorzone vergaande optimalisaties mogelijk. Hoe meer de huidige stedenbouwkundige grenzen/randvoorwaarden kunnen worden 'opgerekt', hoe groter de functionele en financiële optimalisatie kan zijn.
Concrete mogelijkheden tot functionele optimalisatie zijn bijvoorbeeld: routing parkeergarage, een 'publieksplein MC' op de begane grond met de twee grootste zalen op de begane grond.
Financiële optimalisatie kan in samenhang hiermee worden bereikt door een platter MC te maken en een modulaire en uitbreidbare bovengrondse parkeergarage te realiseren. Afhankelijk van hoe de bouwmassa's worden gepositioneerd en ingevuld kan verlies aan grondopbrengsten worden beperkt. Op basis van een RFO kunnen kan een optimaal variant worden ontwikkeld.

Suikerterrein
Het RFO krijgt hier een ander karakter. Aandachtpunt is hier veel meer de stedenbouwkundige context. Hoe sluit het gebouw straks aan op de openbare ruimte? Wordt het een stand alone gebouw of toch onderdeel van een bouwblok. Wat is de relatie tussen het gebouw en de omgeving? Welke maatregelen in de openbare ruimte zijn nodig en wanneer? Hoe ontwikkeld het rst van het gebied rondom het gebouw zich. Wat wordt de identiteit van het gebied?

Ad 2 Uitwerken randvoorwaarden in een integraal PvE
Voorgesteld wordt om vooruitlopend op een ontwerpprijsvraag het PvE verder in samenhang uit te werken. Aandachtspunten zijn:

- Toevoegen stedenbouwkundige randvoorwaarden uit RFO onderzoek
- Toevoegen randvoorwaarden gebouwconcept MC en gebouwconcept parkeergarage mede op basis van RFO onderzoek
- Toevoegen PvE parkeren (en fietsenstalling)
- Vaststellen aantal parkeerplaatsen
- Op onderdelen uitwerken technisch PvE waaronder WKO en duurzaamheidseisen op een wijze dat risico's beheersbaar worden
- Toevoegen technische randvoorwaarden vanuit grondexploitatie
- Eventueel toevoegen commerciële ruimtes
- Uitwerken diverse demarcaties
- PvE inrichting (voor zover relevant voor architect)

Veel informatie is reeds voor handen, maar wordt nog niet gebundeld gepresenteerd.

Ad 3 Opstellen van een plan van aanpak voor een risico-gestuurde projectaanpak
Aanbevolen wordt om een plan van aanpak op te stellen voor het project en daarbij toe te werken naar een risico-gestuurde projectaanpak. Aandachtpunten relevant voor de financiële beheersing zijn:

- Vaststellen wijze van architectenselectie;
- Vaststellen wijze van aansturing project (advies: risicogestuurd);
- Beleggen van risicosessie(s). Vaststellen risicolijst bijvoorbeeld top 25. Beheersmaatregelen verwerken in plan van aanpak;
- Financiële risicosessie: op basis van gevoeligheidsanalyses wordt de financiële bandbreedte onderbouwd. O.a. wordt onderzocht wat eventuele vertraging voor gevolgen heeft voor de haalbaarheid.

- Keuze maken op welke wijze een architect wordt geselecteerd. Een ontwerpprijsvraag wordt vanuit financieel perspectief als risicovol gezien;
- Mogelijkheden van subsidie onderzoeken;
- De ontwerpprijsvraag pas starten nadat de ruimtelijk financiële haalbaarheid met een R.F.O. zorgvuldig is aangetoond en PvE compleet is;
- De projectbegroting op bovenstaande aanpassen.

BIJLAGE 1: OPDRACHT AAN DE WERKGROEP

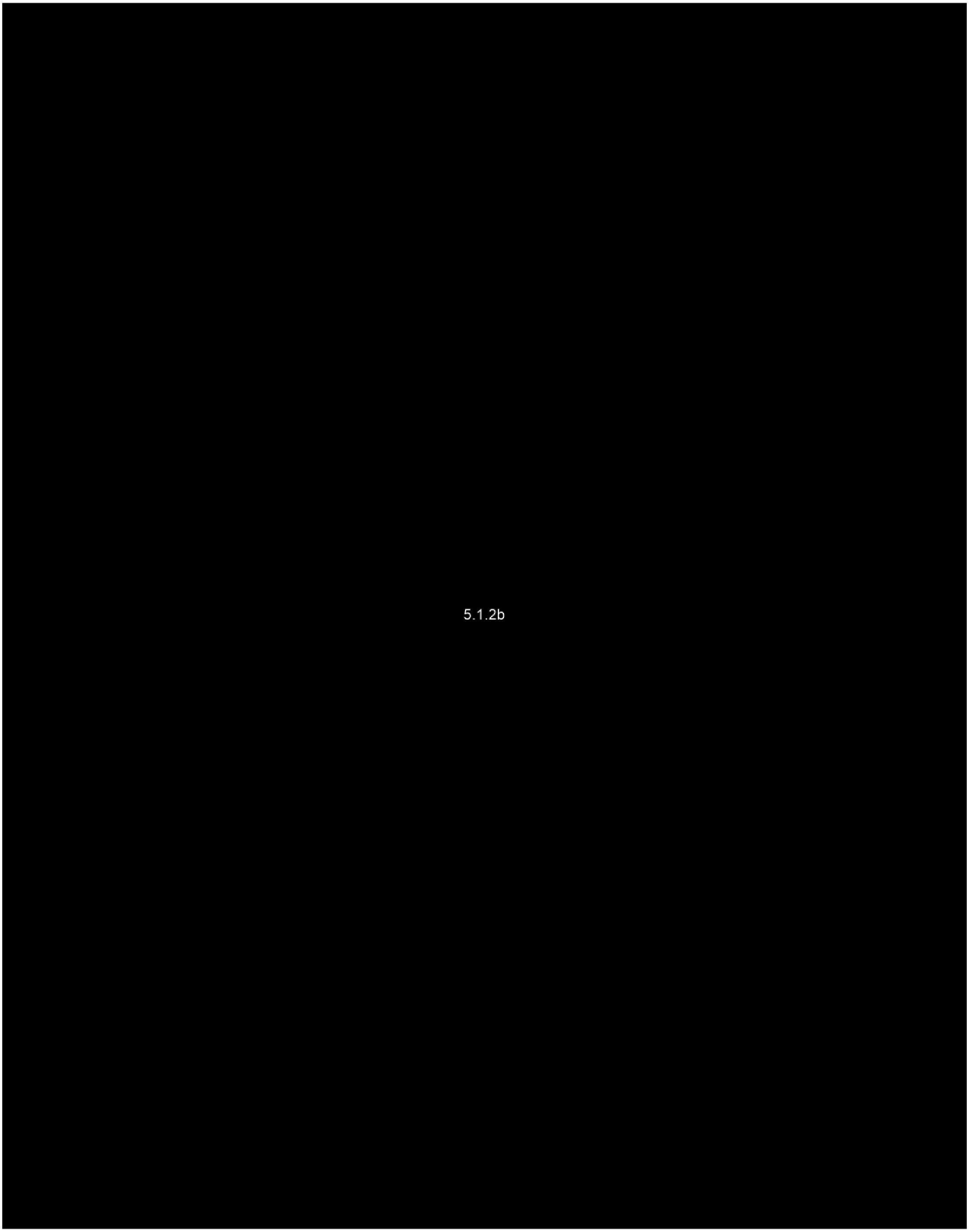
De opdracht
Het college van B&W heeft recent een brief aan de raad gestuurd met betrekking tot de voortgang van de Strategische Investeringsagenda (update juni 2024).
Hierin komt ook het Nieuwe muziekcentrum, als één van de vier projecten uit het SIA, naar voren.
In de brief verwijst het college naar eerdere besluitvorming (Stationsgebied als voorkeurslocatie) en de recente bestuursopdracht (mogelijkheden op de Suikerzijde).
"Beide locaties verschillen in locatiekenmerken, faseerbaarheid, flexibiliteit en in kosten. Er zijn nog vragen en onzekerheden, zeker ook financieel en qua risicobeheersing. We willen een goed onderbouwde keuze kunnen maken tussen de verschillende locaties. Daarom vinden we het noodzakelijk meer inzicht en zekerheid te krijgen op deze punten voordat we een definitieve locatiekeuze kunnen voorleggen."

De aspecten die het college verwacht te betrekken in haar afweging van de locaties zijn de kosten, flexibiliteit, economische impact, duurzaamheid en inpasbaarheid in de omgeving (o.a. ten aanzien van bereikbaarheid, parkeren en mobiliteit, en de relatie met andere voorzieningen).

Het doel van de komende periode is om via een ontwerpend onderzoek bovenstaande in te vullen en voor beide locaties te komen tot een ruimtelijk-functioneel ontwerp (RFO).
Met de testresultaten van het RFO kan een inschatting worden gemaakt in hoeverre de huidig beschikbare middelen voldoende zijn ter dekking van de realisatie van het nieuwe muziekcentrum.

Het college streeft ernaar om eind 2024 een voorstel voor definitieve locatiekeuze naar de raad te sturen.

BIJLAGE 2: FINANCIEEL RESULTAAT PER JAARSCHIJF



BIJLAGE 3: PROGNOSE VAN DE DEKKING

Prognose beschikbare dekking voor exploitatie

Voor de dekking van de exploitatie van het Muziekcentrum (MCex) + de vastgoedexploitatie (Vex) is de onderstaande dekking beschikbaar (prognose).

Ingerekend is een deel van de huidige subsidie aan Spot (bestemd voor het Muziekcentrum). Dit bedrag wordt elk jaar geïndexeerd. Daarnaast is structureel 6 miljoen ingerekend. De 6 miljoen structureel en aanvullend een reservering voor plankosten van 0,5 miljoen komen al eerder beschikbaar in de begroting. Deze worden voorafgaand aan de opening toegevoegd aan een beklemde reserve. Vandaaruit worden vanaf de start kosten in de exploitatieperiode gedekt.

De totaal beschikbare dekking loopt door indexering op. Bij een indexering van 2% loopt de dekking [redacted] Hier is de OZB niet in meegerekend.

Dit is een raming, omdat er een aanname is gedaan voor de indexering (2%). Deze indexering is gelijk aan de aanname voor indexering van de bedrijfsexploitatie van het MC.

Op de locatie Suikerterrein is dezelfde dekking beschikbaar.



BIJLAGE 4:

