

Notitie: Risico's het Nieuwe Muziekcentrum

Ons kenmerk

638633813987882089

Datum

1 oktober 2024

Doel van deze memo:

Deze memo is geagendeerd voor het overleg van de werkgroep RFO van 22 oktober. Doel van die agendering is om de twee ongewenste topgebeurtenissen vast te stellen, en de 4 – 5 top risico's per ongewenste topgebeurtenis. De ongewenste topgebeurtenissen en top risico's zijn deel van de validatie van het project, en daarmee locatie onafhankelijk. Risico's per locatie worden op een later moment besproken, tijdens de bespreking over de locaties.

De lijst met aanvullende risico's en de risico's per locatie is ter informatie als bijlage toegevoegd aan deze memo. Het doel is om deze lijsten ook als bijlage mee te voegen in de eindrapportage van de werkgroep. De risico's in deze lijst worden niet besproken in de werkgroep. Reageren op deze lijsten (en het eventueel toevoegen van risico's) kan daarom per mail.

De lijst met aanvullende risico's is een vertaling van de eerder ingevulde risicolijsten in excel. Die lijst is [hier](#) te vinden.

Het doel van het project Het Nieuwe muziekcentrum is om binnen de financiële, tijdsgebonden en kwalitatieve kaders een goed functionerend muziekcentrum te ontwerpen en realiseren. Het realiseren en exploiteren van een muziekcentrum brengt uiteraard risico's met zich mee. Dit hoofdstuk concentreert zich op de generieke risico's die wij zien, ongeacht de locatie. Daarnaast zijn in de hoofdstukken per locatie ook nog specifieke risico's opgenomen.

Een risicolijst is nooit uitputtend. In dit hoofdstuk gaan we uit van ongewenste topgebeurtenissen. Dit zijn gebeurtenissen die, als gevolg van het optreden van een risico, het project in gevaar kunnen brengen. Er moet dan ook te allen tijde voorkomen worden dat deze ongewenste topgebeurtenissen optreden.

In het risicodossier wordt uitgegaan van twee ongewenste topgebeurtenissen. Eén tijdens de investering/bouwfase van het project en één tijdens de exploitatiefase. Onderling kennen deze gebeurtenissen een relatie, risico's die in de investeringsfase optreden of niet goed beheerst worden kunnen leiden tot nieuwe risico's in de exploitatiefase. De **ongewenste topgebeurtenissen** zijn:

1. Investering: De investeringskosten voor het gebouw nemen significant toe waardoor draagvlak afneemt en de gestelde ambitie niet behaald wordt.
2. Exploitatie: De culturele en financiële doelstellingen van het gebouw worden niet behaald omdat het gebouw niet goed functioneert of onvoldoende bezoekers trekt of accommodeert.

In dit hoofdstuk behandelen we een aantal top risico's. Dit zijn de risico's waarbij de inschatting is dat deze de grootste impact kunnen hebben op het optreden van de ongewenste topgebeurtenis. Naast de in dit hoofdstuk benoemde risico's is in de bijlage een uitgebreidere lijst met risico's opgenomen. Deze lijst kan dienen als de start van het risicodossier bij de verdere uitwerking van het project.

Toprisico's die kunnen leiden tot de ongewenste gebeurtenis in de investeringsfase.

De ongewenste topgebeurtenis in de investeringsfase is gedefinieerd als:

Ongewenste topgebeurtenis (1) - Investeringskosten

De investeringskosten voor het gebouw nemen significant toe waardoor draagvlak afneemt en de gestelde ambitie niet behaald kan worden.

Hieronder zijn de 5 toprisico's die kunnen leiden tot deze ongewenste toprisico's vermeld, samen met de beheersmaatregelen die genomen kunnen worden om het risico te mitigeren.

1. De (nu nog onbekende) stedenbouwkundige randvoorwaarden zijn te knellend om een goed functionerend gebouw te ontwerpen.

- In de volgende fase een nader RFO ontwerpen, op basis waarvan geconcludeerd kan worden dat de stedenbouwkundige randvoorwaarden geen knellend kader vormen voor het ontwerpen van het muziekcentrum.

- In een volgende fase overgaan tot aanpassing van de stedenbouwkundige randvoorwaarden, waarbij wordt gekeken hoe deze vormgeving en functionering van het muziekcentrum beter – liefst optimaal – kunnen faciliteren.

2. Door diverse technische complexiteiten is er meer tijd voor uitwerking en engineering nodig, en zijn kostbare ontwerp oplossingen in het ontwerp vereist.

- Alle (specialistische) ontwerpdisciplines betrekken in het ontwerpproces, en deze adviesdiensten opnemen in de raming.
- Zorgvuldigheid in het ontwerpproces door voldoende tijd te plannen voor de ontwerp stappen.
- Betrekken van ervaringen van referentieprojecten.
- Voor de ontwerpcompetitie een RFO maken, op basis waarvan geconcludeerd kan worden dat de ruimtelijke inpassing van het muziekcentrum past binnen de kaders, en er geen complexe ontwerp oplossingen nodig zijn. In de ontwerpcompetitie randvoorwaarden meegeven waardoor complexe ontwerp oplossingen niet kunnen.

3. Door stijgende bouwkosten (en/of nieuwe complexe technieken) wordt de realisatie duurder dan vooraf geraamd.

- Continue herijking van de geraamde kosten o.b.v. marktomstandigheden, bijvoorbeeld middels de BDB-index.
- Bouwramingen maken o.b.v. realistische bouw tijd, met geïndexeerde bouw prijzen.
- Kostenopdrijvende materialen & ontwerp technieken signaleren. Voor de bouw aanbesteding kunnen afspraken gemaakt worden om dit risico te mitigeren door dit eerder in te kopen of varianten te onderzoeken.

4. Te weinig of kwalitatief onvoldoende aannemers beschikbaar tijdens aanbesteding, als gevolg van hoge risicoprofiel en/of moment van hoogconjunctuur.

- Organiseren van een marktconsultatie voorafgaand aan de aanbesteding.
- Een redelijke risicoverdeling tussen aannemer en opdrachtgever, waardoor de risico's voor de aannemer goed te mitigeren zijn. Voor aanbesteding dient dit meegenomen te worden in de keuze voor een aanbestedings- en contractvorm.
- Het versimpelen van de bouw werkzaamheden. Bijvoorbeeld door opdelen in percelen (dit heeft gevolgrisco's m.b.t. onderlinge aansluiting), het versimpelen van het ontwerp (door vooraf kaders aan de ontwerp wedstrijd) of door bouw werkzaamheden te versimpelen door hier rekening mee te houden in het beschikbaar stellen van de bouw plaats.

5.1.2e

5.2.1

5. Besluitvorming wordt vertraagd door politieke gebeurtenissen (o.a. verkiezingen) of maatschappelijke dynamiek (bv. door opinie over locatiekeuze of nieuwbouw van de Oosterpoort).
- Dit risico dient voor een deel geaccepteerd te worden, en is niet volledig te mitigeren.
 - Door goede, duidelijke communicatie met het zo goed mogelijk in kaart brengen van de verwachte gevolgen en met bijbehorende advisering, kan het optreden, en de gevolgen van dit risico zo veel mogelijk beperkt worden.

Toprisico's die kunnen leiden tot de ongewenste gebeurtenis in de exploitatiefase.

De ongewenste topgebeurtenis in de exploitatiefase is gedefinieerd als:

Ongewenste topgebeurtenis (2) – Exploitatie

De culturele en financiële doelstellingen van het gebouw worden niet behaald omdat het gebouw niet goed functioneert of onvoldoende bezoekers trekt of accommodeert.

Hieronder zijn de 5 top risico's die kunnen leiden tot deze ongewenste top risico's vermeld, samen met de beheersmaatregelen die genomen kunnen worden om het risico te mitigeren.

6. Door uitstel of afstel van de bouw van het nieuwe muziekcentrum moet de Oosterpoort langer op de huidige locatie blijven. Hierdoor exploiteert SPOT een gebouw dat niet goed aansluit bij de huidige wensen, waardoor er minder optredens kunnen plaatsvinden en SPOT marktpositie verliest t.o.v. andere poppodia in Nederland.
 - Opstellen van een realistische planning, zodat duidelijk is wanneer de nieuwe situatie in gaat.
 - De situatie m.b.t. De Oosterpoort opnieuw bezien met het oog op het MJOP voor een langere instandhouding en eventuele tussentijdse investeringen die kunnen bijdragen aan een verminderd verlies van de marktpositie.
7. De verschillende mede-gebruikers (SPOT, NNO, ESNS, Onderwijs) van het gebouw komen niet tot overeenstemming over het gebruik, waardoor er vertraging in besluitvorming ontstaat of het gebouw niet optimaal wordt gebruikt.
 - Vroegtijdig en doorlopend het gesprek organiseren tussen de (beoogde) huurders van het muziekcentrum en duidelijk communiceren over de onderlinge verwachtingen en de invulling van wensen door het gebouw.
 - Het sluiten van intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met de gebruikers, waarin zij commitment vastleggen als er grote (voor)financiering plaatsvindt voor de realisatie van het muziekcentrum.
 - Nadenken over beheermodel van het gebouw (bv. een hoofdhuurder met onderhuurder of meerdere huurders)
 - En afspraken maken over de (exploitatie)verantwoordelijkheid van de verschillende partijen.
 - Het betrekken van vastgoedbeheer in de gesprekken, om hun taken en werkzaamheden af te stemmen.

[+] Niet alle kosten in huur doorberekenen. Vooraf een goed inzicht in de huursituatie van de diverse medegebruikers als het gaat om PvE, ruimtegebruik en huurlasten, en eventuele aanvullend benodigde subsidies onderdeel maken van de totale businesscase.
8. Het gebouw is onvoldoende flexibel om zich aan te passen aan veranderende gebruikerswensen.
 - In het ontwerptraject gebouwflexibiliteit meenemen. Door te ontwerpen op een toekomstig ander gebruik of demontabele ontwerp-toepassingen waardoor het gebouw makkelijk aangepast kan worden.
 - Visie op ander gebruik gebouwgebruik, ook in relatie met de functie van het gebouw in de omgeving.
9. De belofte van de levendige plint wordt onvoldoende waargemaakt, waardoor het gebouw alleen levendig is tijdens concerten.
 - Een (aangepast) plan opstellen over functies en programmering in en rondom gebouw
 - In het gebouwontwerp zorgen dat er loopstromen door de plint van het gebouw lopen, langs levendige plekken.
10. Artiesten willen niet komen optreden, en komen niet in de mate zoals verwacht. Daardoor vinden er minder (grote) optredens plaats, m.n. in de White.

- In de ontwerpfase het ontwerp laten valideren door een concertorganisator op eventuele knelpunten in het ontwerp. evens het laten meekijken van specialisten op het gebied van akoestiek (mn de Purple).
- Het in beeld brengen van het (financiële) risico van een slecht draaiend muziekcentrum, met name de nieuw toegevoegde grote zaal (de White).
- In het ontwerp rekening houden met alternatief gebruik van de zalen, waarbij uitgangspunt blijft dat de oorspronkelijke functie van de zalen hierdoor niet wordt beperkt of aangetast.

11. Het gebouw functioneert niet van aanvang conform verwachting of PvE (bijv. door kinderziekten zoals een geluidslek, inregelen klimaat, of functies (bijv. horecapunten) die in de praktijk toch op de verkeerde plek blijken te zitten)

- nstellen van een budget voor aanloopkosten binnen de gemeentelijke begroting voor bijv. het opvangen van tegenvallers in de 1^e 5 jaar.

Vooraf goed vastleggen van verantwoordelijkheden mbt storingen/niet-functionerende onderdelen na oplevering

5.1.2e

5.2.1

5.1.2e

Generieke risico's Nieuwe muziekcentrum (onafhankelijk van locatie)

De eerste 10 risico's zijn opgenomen als toprisico in de memo.

#	Fase	Risico
1.	Realisatie	De (nu nog onbekende) stedenbouwkundige randvoorwaarden zijn te knellend om een goed functionerend gebouw te ontwerpen.
2.	Realisatie	Door diverse technische complexiteiten is er meer tijd voor uitwerking en engineering, en zijn kostbare ontwerp oplossingen in het ontwerp vereist.
3.	Realisatie	Door stijgende bouwkosten (en/of innovatieve technieken) wordt de realisatie duurder dan vooraf geraamd.
4.	Realisatie	Te weinig of kwalitatief onvoldoende aannemers beschikbaar tijdens aanbesteding, als gevolg van hoge risicoprofiel en/of moment van hoogconjunctuur.
5.	Realisatie	Besluitvorming wordt vertraagd door politieke gebeurtenissen (o.a. verkiezingen) of maatschappelijke dynamiek (bv. door opinie over locatiekeuze of nieuwbouw van de Oosterpoort).
6.	Exploitatie	Door uitstel of afstel van de bouw van het nieuwe muziekcentrum moet de Oosterpoort langer op de huidige locatie blijven. Hierdoor exploiteert SPOT een gebouw dat niet goed aansluit bij de huidige wensen, waardoor er minder optredens kunnen plaatsvinden en SPOT marktpositie verliest t.o.v. andere poppodia in Nederland.
7.	Exploitatie	De verschillende mede-gebruikers van het gebouw komen niet tot overeenstemming over het gebruik, waardoor er vertraging in besluitvorming ontstaat of het gebouw niet optimaal wordt gebruikt.
8.	Exploitatie	Het gebouw is onvoldoende flexibel om zich aan te passen aan veranderende gebruikerswensen.
9.	Exploitatie	De belofte van de levendige plint wordt onvoldoende waargemaakt, waardoor het gebouw alleen levendig is tijdens concerten.
10.	Exploitatie	Artiesten zijn negatief over het muziekcentrum en komen niet optreden. Daardoor vinden er minder (grote) optredens plaats, m.n. in de White
10.	Realisatie	Het is niet mogelijk om, met alle benodigde installaties voor een muziekgebouw, te voldoen aan de gestelde duurzaamheidseisen.
11.	Realisatie	Het wordt geen levendig & alzijdig gebouw omdat de muziekhallen vanuit akoestisch oogpunt gesloten 'dozen' en daarmee gesloten geveldelen vormen.
12.	Realisatie	Er ontstaat vertraging in de uitvoeringsfase door onbekende elementen in de ondergrond (zoals grondvervuiling, archeologisch onderzoek, zwerfkeien).
13.	Realisatie	Er ontstaat vertraging in de ontwerpfase door bezwaar tegen ruimtelijke procedures (Omgevingsvergunning)

5.1.2e

5.2.1

5.1.2e

14.	Realisatie	Het gebouw (bruto inhoud) wordt groter dan voorzien door de complexiteit van het programma met hoge eisen gesteld aan logistiek en akoestiek.
15.	Realisatie	De grondexploitatie sluit bepaalde risico's uit met een financieel nadeel voor het project muziekcentrum.
16.	Realisatie	Inzendingen in de selectiefase worden behandeld als ontwerp, waarbij toets op haalbaarheid (ruimtelijk, functioneel, financieel) niet uitgevoerd is.
17.	Realisatie	Lange projectduur leidt tot nieuwe inzichten (politieke wensen, kansen in gebied, nieuwe inzichten in exploitatie) die tot aanpassingen in gebouw leiden.
18.	Realisatie	Bezuinigingen op ontwerp tijdens de plan- of uitvoeringsfase vanwege gestegen kosten (of prognose).
19.	Realisatie	Maatschappelijk dynamiek na locatiekeuze leidt tot wens om bestaande Oosterpoort te behouden (renoveren).
20.	Realisatie	Omvangrijke investering leidt tot heroverweging bouw nieuw muziekcentrum (in dynamiek SIA).
21.	Realisatie	Door veranderingen in markt voor popmuziek sluit het gerealiseerde muziekcentrum niet goed meer aan bij de eisen en wensen van muzikanten / boekers.
22.	Realisatie	Geen overkoepelend ontwerp theatertechniek (door te denken in 'eilanden' van audio, licht, video etc. zal de samensmelting op data-niveau niet gaan plaatsvinden (bron: Second opinion Shared Knowledge Now, p3)
23.	Exploitatie	Negatieve businesscase parkeervoorziening leidt tot realiseren onvoldoende parkeerplekken.
24.	Exploitatie	Door externe gebeurtenissen (landelijke bezuinigingen cultuur, verhoging BTW-tarief, dalende consumentenuitgaven, pandemie, etc.) behaalt het muziekcentrum aanzienlijk minder bezoekers dan voorzien.
25.	Exploitatie	In de laatste fase voor en na opening (testfase en verhuizen) lopen nog maandenlang mensen van de aannemer rond om restpunten te verhelpen.
26.	Exploitatie	Onvoldoende parkeerplaatsen zijn gerealiseerd op moment dat nieuwe muziekcentrum opengaat. Congestie en overloop naar andere gebieden.
27.	Exploitatie	Warmtebron voor levering energie nieuwe muziekcentrum is niet/onvoldoende/ontijdig aanwezig.
28.	Exploitatie	Netaansluiting elektra voor nieuwe muziekcentrum is niet/onvoldoende/ontijdig aanwezig.
29.	Exploitatie	De nieuwe grote zaal (White) blijkt onvoldoende in staat om grote artiesten te trekken, waardoor hier minder of kleinere optredens plaatsvinden.
30.	Exploitatie	Het gebouw heeft onvoldoende 'sfeer', waardoor artiesten hier liever niet optreden.
31.	Exploitatie	Het lukt niet om een bepaalde doelgroep te bereiken, waardoor de culturele ambitie niet behaald wordt.
32.	Exploitatie	Ontwerpprijsvraag: Selectie o.b.v. architectuur zorgt voor gebouw dat niet optimaal functioneert. (Dit risico kan versterkt optreden als gekozen wordt voor een ontwerpprijsvraag.)

5.1.2e	5.2.1
5.1.2e	

Risico's muziekcentrum in Spoorkwartier

#	Fase	Risico
1.	Exploitatie	Er ontstaat (op termijn) een parkeerprobleem door wegvallen (ingerekende) parkeergarages derden.
2.	Realisatie	Door grote complexiteit van parkeren en muziekcentrum naast elkaar ontstaat vertraging in de planning / wordt de bouw duurder dan voorzien.
3.	Realisatie	Er is weerstand vanuit de stad omdat de hoogte van het gebouw het uitzicht wegneemt vanaf het Emmaviaduct op de binnenstad.
4.	Realisatie	De logistieke ruimte en aanrijvoorziening is te krap om de (in de toekomst) grotere trucks van artiesten te kunnen accommoderen.
5.	Exploitatie	Aankomst van trucks/nightliners laat zich slecht plannen in relatie tot drukke momenten op auto/fiets verbinding nabij Emmaviaduct (onveilige situaties op de verkeerde momenten)
6.	Realisatie	Er is geen alternatief programma van gelijke aantrekkende en kwaliteit als het muziekcentrum niet op deze locatie komt.

7.	Realisatie	De trillingen van het station zijn in het muziekcentrum voelbaar en verpesten de concertbeleving.
8.	Realisatie	Door kaders vanuit het plot is optimale gebouwindeling minder goed mogelijk, met als gevolg een hogere mate van stapeling en minder gunstige interne logistiek.
9.	Realisatie	Afhankelijkheid van andere bouwwerkzaamheden (bijv. parkeergarage) leiden tot vertragingen in de uitvoeringsfase
10.	Exploitatie	Door binnenstedelijke context is het niet mogelijk grootschalige aanpassingen aan het gebouw te doen als gebruikerswensen veranderen.
11.	Realisatie	Vertraging door herontwerp als tijdens de ontwerp- (of uitvoerings)fase blijkt dat stedenbouwkundige randvoorwaarden toch knellen.
12.	Realisatie	Hogere of veranderende eisen aan verschijningsvorm of beeldkwaliteit van gevels, met name aan pleinzijde, leiden tot aanpassingen.
13.	Exploitatie	Gebied rondom nieuwe muziekcentrum is al gereed en laat zich nauwelijks nog aanpassen (of programmeren) naar kansen op synergie.
14.	Exploitatie	Parkeergarage functioneert niet optimaal vanwege kaders vanuit stedenbouw (effect exploitatie Parkeerbedrijf)

Risico's muziekcentrum in Suikerzijde

#	Fase	Risico
1.	Exploitatie	De toekomstige buurt ervaart veel overlast van het muziekcentrum omdat deze functie niet past binnen het omliggende programma / omdat de buurt de druk niet aan kan.
2.	Exploitatie	De businesscase voor een gebouwde parkeervoorziening komt niet rond, waardoor er nog gedurende een lange tijd geparkeerd wordt op maaiveld.
3.	Exploitatie	Het muziekcentrum staat lang in een bouwput / braakliggende grond omdat het omliggende gebied zich slecht ontwikkelt.
4.	Exploitatie	De bezoekersaantallen blijven achter door de grote afstand tot de stad / slechtere bereikbaarheid.
5.	Exploitatie	Voorzieningen ten aanzien van bereikbaarheid, zoals station, brugverbindingen etc., worden niet of later gerealiseerd.
6.	Realisatie	Het muziekcentrum krijgt slechte publiciteit omdat de bestaande gebruikers van het voorterrein eerder moeten verhuizen dan verwacht.
7.	Exploitatie	Onderwijspartijen, het NNO & ESNS verhuizen niet (of slechts met delen) mee naar de Suiker.
8.	Realisatie	Doordat de stedenbouwkundige kaders nog geformuleerd moeten worden ontstaat er vertraging in de planning.
9.	Exploitatie	De horeca-exploitatie is minder dragend voor de exploitatie van het muziekcentrum door de minder centrale ligging en relatie met hoofdstation en binnenstad, en daardoor minder bereikbaarheid en spontane aanloop

Bijlage: Volledige risicolijst