

Notitie: risico's nieuw muziekcentrum

Datum: 25 november 2024

Voor het project zijn twee ongewenste topgebeurtenissen geformuleerd. Eén tijdens de investering/realisatie van het project en één tijdens de exploitatiefase. 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 zijn risico's ingedeeld over twee dimensies. In welke fase de risico's kunnen optreden en of deze afhankelijk zijn van de locatie of niet.

	Investeringsfase	Exploitatiefase
Generieke risico's	Risico's die ongeacht de locatiekeuze kunnen optreden tijdens de planvorming/realisatie.	Risico's die ongeacht de locatiekeuze kunnen optreden tijdens de exploitatie.
Locatiespecifieke risico's	Risico's tijdens de planvorming/realisatie die alleen aanwezig zijn in het Spoorkwartier/Suikerterrein, of aanmerkelijk groter op één locatie.	Risico's in de exploitatie die alleen aanwezig zijn in het Spoorkwartier/Suikerterrein, of aanmerkelijk groter op één locatie.

Gedurende het onderzoek van de werkgroep RFO zijn risico's van het nieuwe muziekcentrum benoemd. Deze risico's zijn geordend, waarna de werkgroep de toprisico's heeft gedefinieerd. Dit zijn de risico's met de grootste kans, of grootste impact op de ongewenste topgebeurtenis. In deze notitie zijn de toprisico's samen met het handelingsperspectief benoemd. Daarnaast is de totale risicolijst opgenomen, die de werkgroep tijdens het onderzoek verzameld heeft. Deze risicolijst kan dienen als start van het risicodossier bij verdere planvorming van het nieuwe muziekcentrum.

In deze memo worden eerst de generieke risico's – ongeacht de locatie - benoemd, en vervolgens de locatiespecifieke risico's.

1.1. Generieke toprisico's die kunnen leiden tot de ongewenste gebeurtenis in de investeringsfase.

De ongewenste topgebeurtenis in de investeringsfase is gedefinieerd als:

Ongewenste topgebeurtenis (1) - Investing

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 een goed functionerend nieuw muziekcentrum.

- Als het huidige PvE niet past binnen de stedenbouwkundige randvoorwaarden het aanpassen van de randvoorwaarden zodat het muziekcentrum optimaal kan functioneren.
2. **Door diverse technische complexiteiten is er meer tijd voor uitwerking en engineering nodig, en zijn kostbare ontwerpoplossingen 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 ontwerpstappen.
 - 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 ontwerpoplossingen nodig zijn. In de ontwerpcompetitie randvoorwaarden meegeven waardoor complexe ontwerpoplossingen 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 bouwtijd, met geïndexeerde bouwprizen.
 - Kostenopdrijvende materialen & ontwerptechnieken signaleren. Voor de bouwaanbesteding 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 bouwwerkzaamheden. Bijvoorbeeld door opdelen in percelen (dit heeft gevolgrisco's m.b.t. onderlinge aansluiting), het versimpelen van het ontwerp (door vooraf kaders aan de ontwerpwedstrijd) of door bouwwerkzaamheden te versimpelen door hier rekening mee te houden in het beschikbaar stellen van de bouwplaats.
 5. **Besluitvorming wordt vertraagd door politieke gebeurtenissen (o.a. verkiezingen) of maatschappelijke dynamiek. Bijvoorbeeld door publieke opinie over locatiekeuze of verschijningsvorm van het gebouw (bij publieksprijsvraag) of renovatie van De Oosterpoort.**
 - Dit risico dient voor een deel geaccepteerd te worden, en is niet volledig te mitigeren.
 - Door goede, duidelijke communicatie over het gevolg van vertraging en advisering over het proces kan het optreden, en de gevolgen van dit risico zo veel mogelijk beperkt worden.

1.2. Generieke toprisco'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 toprisco's die kunnen leiden tot deze ongewenste toprisco'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 ten opzichte van andere poppodia in Nederland (die ook kunnen besluiten hun poppodia te renoveren/vergroten).
 - Opstellen van een realistische planning, zodat duidelijk is wanneer de nieuwe situatie in gaat.
 - Onderzoeken welke tussentijdse investeringen in het huidige gebouw kunnen bijdragen aan een langere instandhouding en 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 het 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.
 - 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 activiteit uitstraalt tijdens events (zoals concerten) of te beperkt bijdraagt aan de levendigheid van de omgeving.
 - 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. Het gebouw functioneert (vanaf opening) conform verwachting of PvE (bijv. door kinderziekten zoals een geluidstek, inregelen klimaat, of een niet optimale indeling van functies, bijvoorbeeld voor horeca).

- Instellen van een budget voor aanloopkosten binnen de gemeentelijke begroting voor bijv. het opvangen van tegenvallers in de 1^e 5 jaar.
- In beeld brengen van het (financiële) risico van een slecht draaiend muziekcentrum, met name de nieuw toegevoegde grote zaal (de White).
- Vooraf goed vastleggen van verantwoordelijkheden mbt. storingen en niet-functionerende onderdelen na oplevering.
- In het ontwerp rekening houden met een (tijdelijk) alternatief gebruik van de zalen.
- In de ontwerpfase het ontwerp laten valideren door een concertorganisator op eventuele knelpunten in het ontwerp en het laten meekijken van specialisten op het gebied van akoestiek (mn. de Purple).

1.3. Locatiespecifieke toprisico's voor het Spoorkwartier die kunnen leiden tot de ongewenste gebeurtenis in de investeringsfase.

De ongewenste topgebeurtenis in de investeringsfase is gedefinieerd als:

Ongewenste topgebeurtenis (1) - Investerings

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

1. De stedenbouwkundige context & kaders vormen een knellend kader voor de ontwikkeling van een goed functionerend muziekcentrum.

Het lijkt dat de stedenbouwkundige kaders een (te)knellend kader vormen om het Programma van Eisen goed in te passen op het plot. Het was echter nog niet mogelijk om dit goed te onderzoeken. Dit onderzoek dient uitgevoerd te worden om te onderzoeken of het programma goed gerealiseerd kan worden op het plot.

Beheersmaatregelen:

- Door een RFO inzichtelijk maken of het programma past binnen de stedenbouwkundige kaders.
- Het verruimen van de stedenbouwkundige kaders, of vernauwen van het programma waardoor het programma wel past.

2. Stapeling van complexiteit door complex programma gecombineerd met parkeerprogramma op één plot. Door binnenstedelijke locatie is de omvang van de bouwplaats beperkt.

Door de integratie van het muziekcentrum en de parkeergarage op één plot is het ontwerp en de bouw van het muziekcentrum op deze locatie complexer dan op het Suikerterrein. Omdat het programma vanuit zichzelf al complex is leidt dit tot een stapeling van complexiteit. Met name de stapeling van complexiteiten kan leiden tot hogere bouwkosten en vertraging in de planning.

Beheersmaatregelen:

- Door een RFO inzichtelijk maken waar de ruimtelijke complexiteit zich bevindt. Deze ruimtelijke complexiteit kan verminderd worden door de stedenbouwkundige kaders te verruimen, of het programma meer uit te spreiden over het plot.
- Dit risico dient voor een deel geaccepteerd te worden, en is inherent aan de bouw van een nieuw muziekcentrum op een binnenstedelijke locatie.

1.4. Locatiespecifieke toprisico's voor het Spookkwartier 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.

Omdat de planvorming tot nu toe voornamelijk gebaseerd was op het realiseren van het nieuwe muziekcentrum in het Spookkwartier zijn veel van de programmatische kansen van deze locatie al meegenomen in de plannen. De goede bereikbaarheid van het Spookkwartier, met een aantrekkelijke loopverbinding vanuit het centrum kan nog leiden tot eventueel aanvullende kansen voor de programmering. Omdat deze kansen erg moeilijk te onderbouwen zijn, zijn deze vooralsnog niet opgenomen in onderstaande lijst.

3. Door het slecht functioneren van een parkeervoorziening, of te weinig parkeerplekken komen er minder bezoekers.

In de huidige gebouwstudie voor het muziekcentrum in het Spookkwartier staat de parkeergarage in een 'restruimte' naast het muziekgebouw. De layout en overzichtelijkheid van de garage is hierdoor niet optimaal. Ook is de bereikbaarheid van de parkeergarage te voet belangrijk om de parkeergarage goed te laten functioneren als garage voor het Centrum.

Beheersmaatregelen:

- De inpassing van het parkeren integraal meenemen in het op te stellen RFO, toetsen of hier een optimale layout gecreëerd kan worden.
- Eisen meegeven aan de bereikbaarheid van de parkeergarage, te voet en met de auto.
- Uiteindelijk zal er bij het realiseren van meerdere functies op één plot altijd een functie zijn die wellicht niet optimaal kan functioneren. Dat risico zal deels geaccepteerd moeten worden.
- Het realiseren van voldoende parkeergelegenheid, en afspraken maken met omliggende parkeergarages om voldoende gelegenheid te garanderen.

4. De logistieke handeling functioneert onvoldoende, waardoor er minder efficiënt gewerkt wordt en handelingskosten stijgen.

De footprint van het muziekcentrum in het Spookkwartier is kleiner dan die op het Suikerterrein. Hierdoor zal er meer verticale logistiek vereist zijn. Het is van belang dat de logistieke stromen voor de verschillende zalen goed gescheiden blijven, zodat materiaal niet verwisseld kan worden. Als de logistiek toch minder functioneert dan vooraf gedacht, moet dit in de exploitatiefase opgelost worden.

Beheersmaatregelen:

- Logistiek plan opnemen in ontwerpfase, om scheiding van logistieke stromen te garanderen.
- Inzet van extra logistiek personeel dat zorgt voor het in goede banen leiden van de logistieke stromen.

5. Crowdmanagement is lastiger en vluchtopties zijn beperkt, waardoor extra personeel benodigd is.

Het is vooraf niet volledig in te schatten hoe grote stromen bezoekers zich door het gebouw gaan begeven. Met name voor vluchtcapaciteit is dit van belang. Mocht dit anders functioneren dan vooraf bedacht dan dient dit in de exploitatiefase opgelost te worden.

Beheersmaatregelen:

- Techniek toepassen om crowdmanagement te verbeteren.
- Inzetten van stewarts om bezoekersstromen in goede banen te leiden.

6. Bezoekers maken meer gebruik van omliggende horecavoorzieningen dan de voorziening in het gebouw, waardoor de opbrengsten tegenvallen.

Het Spoorkwartier ligt op loopafstand van het centrum, waardoor bezoekers gemakkelijk voor of na concerten daar van de horeca gebruik kunnen maken. Dit heeft een negatief financieel effect op de businesscase van het muziekcentrum.

Beheersmaatregelen:

- In kaart brengen wat het financiële effect is van minder horeca-omzet (dit is reeds gedaan, de verwachting is dat dit jaarlijks ca. € 2 mln. is bij 25% minder consumptie dan vooraf gedacht).
- Prijsoptimalisatie van eigen horeca.
- Alternatieve horeca aanbieden
- Meer innovatie toepassen, waardoor de (personeels)kosten van horeca dalen.

7. Door de ruimtelijke binnenstedelijke inpassing is het gebouw minder flexibel om aan te passen aan veranderend gebruik.

Als de gebiedsontwikkeling is afgerond is het Spoorkwartier een hoogstedelijk gebied, direct naast het hoofdstation van Groningen. Dagelijks zullen hier veel forenzen en andere bezoekers doorheen gaan. Dit maakt het lastig om, bij veranderende gebruikerswensen, het gebouw buiten de gebouwde contouren aan te passen.

Beheersmaatregelen:

- Bij de bouw van het gebouw rekening houden met eventueel veranderend gebruik in de toekomst, hoewel dit nooit volledig te voorspellen valt.
- Bouwen op de groei, om ook een groeiende stroom aan bezoekers te kunnen accommoderen.

8. Het gebied ontwikkelt zich anders of langzamer dan gedacht, waardoor dubbel-gebruik van parkeren uitblijft.

Bij de parkeergarage van het Spoorkwartier wordt rekening gehouden met veel dubbelgebruik van de parkeerplaatsen. Dit kan omdat het kantoorprogramma op andere momenten gebruik maakt van de plekken dan het muziekcentrum. Bij een andere functie, met meer gelijktijdig gebruik, zal dit niet kunnen.

Beheersmaatregelen:

- In de businesscase van parkeren rekening houden met een scenario waarbij er minder geparkeerd wordt.
- Het gebruik van de parkeergarage optimaliseren, bijvoorbeeld door deze meer in te zetten als alternatief voor parkeren in het centrum.

Locatiespecifieke toprisico's voor het Suikerterrein die kunnen leiden tot de ongewenste gebeurtenis in de investeringsfase.

De ongewenste topgebeurtenis in de investeringsfase is gedefinieerd als:

Ongewenste topgebeurtenis (1) - Investeringsfase

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

1. Door het gebrek aan stedenbouwkundige kaders is niet helder waar het gebouw aan moet voldoen. Dit kan tot nieuwe inzichten en nieuwe eisen aan het gebouw in een latere fase leiden.

De stedenbouwkundige kaders zijn op het Suikerterrein minder ver ontwikkeld dan bij de Spoorzone. Bij een keuze voor deze locatie zal daarom in een later stadium pas duidelijk worden hoe het gebouw zich naar de kaders moet voegen.

Beheersmaatregelen:

- In een vroegtijdig stadium middels een RFO toetsen of verschillende gebouwwormen passen binnen de stedenbouwkundige context.
- In de kaders rekening houden met de 'logistieke achterkant' van het gebouw, waardoor het gebouw goed kan functioneren en alzijdig kan functioneren in de omgeving.

2. Door een langere aanlooptijd tot het aanbestedingsmoment voor de bouwer blijft er langer onzekerheid over de prijs en is er langer risico op stijging van de bouwkosten.

Beheersmaatregelen:

- Door een andere aanbestedingsstrategie, bijvoorbeeld door een bouwteam, kan er eerder een bouwer geselecteerd worden en kunnen er eerder prijsafspraken gemaakt worden. Dit leidt wel tot een ander proces met andere risico's.

1.5. Locatiespecifieke toprisico's voor het Suikerterrein 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.

3. De verdere ligging van het centrum & hoofdstation, met een slechtere OV-bereikbaarheid leidt tot minder bezoekers.

Er zijn binnen Nederland weinig referentievoorbeelden van muziekgebouwen die niet nabij het stadscentrum zijn gerealiseerd. Het is daarom moeilijk om een goede voorspelling te doen van het effect van de locatie op de bezoekersaantallen. Bovendien is de komst van station Suikerzijde momenteel nog niet sluitend, waardoor de OV-bereikbaarheid ook nog niet gegarandeerd is.

Beheersmaatregelen:

- Realiseren van een goede OV-verbinding tussen het hoofdstation en het nieuwe muziekcentrum.

- Ontwikkelen van het Suikerterrein tot een volwaardige stadswijk, met voldoende voorzieningen om ('s avonds) te verblijven).
4. **Het duurt (te) lang voordat er een sluitende businesscase is voor een gebouwde voorziening, waardoor er nog lang op maaiveld geparkeerd wordt.**
 Op het Suikerterrein zal aanvankelijk geparkeerd worden op maaiveld. Als er (mede door omliggend programma) een sluitende businesscase is om een gebouwde parkeervoorziening te maken, dan zal die gerealiseerd worden. Het muziekcentrum kent een hoge piekvraag tijdens grote optredens, maar kent relatief weinig parkeerders overdag. Het is daarom van belang dat aanvullend programma deze plekken overdag voldoende vult om de businesscase rendabel te maken.
Beheersmaatregelen:
- Bij het opstellen van stedenbouwkundige randvoorwaarden en programmering ook rekening houden met de parkeervraag van functies. Op basis hiervan functies selecteren met een aanvullende parkeervraag.
 - Zo veel mogelijk modulair bouwen, waardoor al snel een gebouwde voorziening gemaakt kan worden die later uitgebreid wordt als de parkeervraag verder toeneemt.
5. **De loadingdock vormt een dichte achterkant van het gebouw, waardoor het gebouw niet alzijdig wordt.**
 Vanuit de stedenbouwkundige kaders van Atelier SBM is meegegeven dat het een alzijdig gebouw moet zijn. Tegelijkertijd vraag het logistiek programma om afscherming, juist als het programma niet inpandig gerealiseerd wordt.
Beheersmaatregelen:
- Rondom het logistiek programma andere functies plaatsen, die de achterkant van het muziekcentrum verhullen.
6. **Bezoekers komen minder snel naar het Suikerterrein, of blijven hier minder lang hangen na een optreden.**
Vooraf 'doelbezoek'.
 Het grootste deel van het bezoek aan het muziekcentrum komt af op de programmering, en zal naar verwachting ongeacht de locatie komen. Een klein deel is spontane bezoeker, wiens interesse in het voorbijgaan gewekt wordt. Langs het Suikerterrein lopen minder bezoekersstromen, waardoor minder mensen door deze spontane reclame worden bereikt. De verwachting is dat dit maximaal ca. 2 % minder bezoekers kan opleveren.
Beheersmaatregelen:
- Meer communicatie en reclame om potentiële bezoekers attenderen op de aankomende shows.
 - Aantrekkelijke voorzieningen rondom het muziekcentrum, waardoor er ook bezoekers met een ander doel naar het gebied komen en langs het muziekcentrum lopen.
 - Scenario doorrekenen met minder bezoek (hier is reeds een aantal scenario's op doorerekend).
7. **De horeca functioneert minder goed dan verwacht, waardoor de opbrengsten tegenvallen.**
 Rondom het Suikerterrein vindt momenteel nog veel tijdelijk gebruik plaats. Het is nog niet helder wat de programmering zal zijn bij start van het muziekcentrum. Het is mogelijk dat bezoekers minder lang gebruik maken van de horecavoorzieningen omdat ze na een voorstelling sneller naar huis of naar het centrum gaan.
Beheersmaatregelen:
- In kaart brengen wat het financiële effect is van minder horeca-omzet (dit is reeds gedaan, de verwachting is dat dit jaarlijks ca. 2 mln. is bij 25% minder consumptie dan vooraf gedacht).
 - Prijsoptimalisatie van de horeca.
 - Meer innovatie toepassen, waardoor de (personeels)kosten van horeca dalen.

8. Medegebruikers (NNO, ESNS, onderwijs) hebben een voorkeur voor het Spoorkwartier en willen misschien niet mee naar het Suikerterrein.

De onderwijspartners hebben al kenbaar gemaakt een sterke voorkeur te hebben voor het Spoorkwartier, en misschien niet mee te verhuizen naar het Suikerterrein. De andere partijen hebben dit formeel nog niet kenbaar gemaakt, maar maken ook gebruik van een cultuurinfrastructuur in en rondom het centrum.

Beheersmaatregelen:

- Het sluiten van samenwerkingsovereenkomsten.
- Er liggen ook kansen met onderwijs, op het Suikerterrein vindt momenteel ook al onderwijs plaats. Door te zoeken naar andere vormen van samenwerking ontstaan hier wellicht nieuwe kansen.

9. Het gebied rondom het nieuwe muziekcentrum blijft nog lang een bouwput, omdat de gebiedsontwikkeling niet genoeg vordert.

Suikerzijde wordt ontwikkeld tot nieuwe stadswijk van Groningen. Hierdoor zal het lang duren voordat een gebouwde parkeervoorziening rendabel wordt, en zal de omgeving van het muziekcentrum blijven bestaan uit braakliggende grond met een parkeerveld.

Beheersmaatregelen:

- Langer vasthouden van de huidige gebruikers in het gebied, waardoor er al snel ook overig (tijdelijk) programma in het gebied is.

Bijlage: volledige lijst generieke risico's

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 ontwerpoplossingen 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. Bijvoorbeeld door publieke opinie over locatiekeuze of verschijningsvorm van het gebouw (bij publieksprijsvraag) of renovatie 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 ten opzichte van andere poppodia in Nederland (die ook kunnen besluiten hun poppodia te renoveren/vergroten).
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 activiteit uitstraalt tijdens events (zoals concerten) of te beperkt bijdraagt aan de levendigheid van de omgeving.
10.	Exploitatie	Het gebouw functioneert (vanaf opening) conform verwachting of PvE (bijv. door kinderziekten zoals een geluidslek, inregelen klimaat, of een niet optimale indeling van functies, bijvoorbeeld voor horeca).
11.	Realisatie	Het is niet mogelijk om, met alle benodigde installaties voor een muziekgebouw, te voldoen aan de gestelde duurzaamheidseisen.
12.	Realisatie	Het wordt geen levendig & alzijdig gebouw omdat de muziekgalen vanuit akoestisch oogpunt gesloten 'dozen' en daarmee gesloten geveldelen vormen.
13.	Realisatie	Er ontstaat vertraging in de uitvoeringsfase door onbekende elementen in de ondergrond (zoals grondvervuiling, archeologisch onderzoek, zwerfkeien).
14.	Realisatie	Er ontstaat vertraging in de ontwerpfase door bezwaar tegen ruimtelijke procedures (Omgevingsvergunning)
15.	Realisatie	Het gebouw (bruto inhoud) wordt groter dan voorzien door de complexiteit van het programma met hoge eisen gesteld aan logistiek en akoestiek.
16.	Realisatie	De grondexploitatie sluit bepaalde risico's uit met een financieel nadeel voor het project muziekcentrum.
17.	Realisatie	Inzendingen in de selectiefase worden behandeld als ontwerp, waarbij toets op haalbaarheid (ruimtelijk, functioneel, financieel) niet uitgevoerd is.
18.	Realisatie	Lange projectduur leidt tot nieuwe inzichten (politieke wensen, kansen in gebied, nieuwe inzichten in exploitatie) die tot aanpassingen in gebouw leiden.
19.	Realisatie	Bezuinigingen op ontwerp tijdens de plan- of uitvoeringsfase vanwege gestegen kosten (of prognose).

20.	Realisatie	Maatschappelijk dynamiek na locatiekeuze leidt tot wens om bestaande Oosterpoort te behouden (renoveren).
21.	Realisatie	Omvangrijke investering leidt tot heroverweging bouw nieuw muziekcentrum (in dynamiek SIA).
22.	Realisatie	Door veranderingen in markt voor popmuziek sluit het gerealiseerde muziekcentrum niet goed meer aan bij de eisen en wensen van muzikanten/boekers.
23.	Realisatie	Geen overkoepelend ontwerp theatertechniek, of een onvoldoende op elkaar afgestemd ontwerp (door te denken in 'eilanden' van audio, licht, video etc. zal de samensmelting op data-niveau niet gaan plaatsvinden).
24.	Realisatie	Negatieve businesscase parkeervoorziening leidt tot realiseren onvoldoende parkeerplaatsen.
25.	Exploitatie	Artiesten zijn negatief over het muziekcentrum en komen niet optreden. Daardoor vinden er minder (grote) optredens plaats, m.n. in de White.
26.	Exploitatie	Door externe gebeurtenissen (landelijke bezuinigingen cultuur, verhoging BTW-tarief, dalende consumentenuitgaven, pandemie, etc.) behaalt het muziekcentrum aanzienlijk minder bezoekers dan voorzien.
27.	Exploitatie	In de laatste fase voor en na opening (testfase en verhuizen) lopen nog maandenlang mensen van de aannemer rond om restpunten te verhelpen.
28.	Exploitatie	Onvoldoende parkeerplaatsen zijn gerealiseerd op moment dat nieuwe muziekcentrum opengaat. Congestie en overloop naar andere gebieden.
29.	Exploitatie	Door onvoldoende beschikbare parkeerplaatsen nabij het muziekcentrum komen er minder bezoekers dan geprognoseerd, wat leidt tot een negatievere parkeerexploitatie dan verwacht.
30.	Exploitatie	Warmtebron voor levering energie nieuwe muziekcentrum is niet/onvoldoende/ontijdig aanwezig.
31.	Exploitatie	Netaansluiting elektra voor nieuwe muziekcentrum is niet/onvoldoende/ontijdig aanwezig.
32.	Exploitatie	De nieuwe grote zaal (White) blijkt onvoldoende in staat om grote artiesten te trekken, waardoor hier minder of kleinere optredens plaatsvinden.
33.	Exploitatie	Het gebouw heeft onvoldoende 'sfeer', waardoor artiesten hier liever niet optreden.
34.	Exploitatie	Het lukt niet om een bepaalde doelgroep te bereiken, waardoor de culturele ambitie niet behaald wordt.
35.	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.)

Bijlage: volledige lijst locatiespecifieke risico's

Locatiespecifieke risico's muziekcentrum in Spoorkwartier

De eerste 8 dikgedrukte risico's zijn opgenomen als toprisico in de vergelijking tussen de twee locaties.

#	Fase	Risico
1.	Realisatie	De stedenbouwkundige context & kaders vormen een knellend kader voor de ontwikkeling van een goed functionerend muziekcentrum.
2.	Realisatie	Stapelning van complexiteit door complex programma gecombineerd met parkeerprogramma op één plot. Door binnenstedelijke locatie is de omvang van de bouwplaats beperkt.
3.	Exploitatie	Door het slecht functioneren van een parkeervoorziening, of te weinig parkeerplekken komen er minder bezoekers.
4.	Exploitatie	De logistieke handeling functioneert onvoldoende, waardoor er minder efficiënt gewerkt wordt en handelingskosten stijgen.
5.	Exploitatie	Crowdmanagement is lastiger en vluchtopties zijn beperkt, waardoor extra personeel benodigd is.
6.	Exploitatie	Bezoekers maken meer gebruik van omliggende horecavoorzieningen dan de voorziening in het gebouw, waardoor de opbrengsten tegenvallen.
7.	Exploitatie	Door de ruimtelijke binnenstedelijke inpassing is het gebouw minder flexibel om aan te passen aan veranderend gebruik.
8.	Exploitatie	Het gebied ontwikkelt zich anders of langzamer dan gedacht, waardoor dubbel-gebruik van parkeren uitblijft.
9.	Realisatie	Er is weerstand vanuit de stad omdat de hoogte van het gebouw het uitzicht wegneemt vanaf het Emmaviaduct op de binnenstad.
10.	Realisatie	De logistieke ruimte en aanrijvoorziening is te krap om de (in de toekomst) grotere trucks van artiesten te kunnen accommoderen.
11.	Realisatie	Hogere of veranderende eisen aan verschijningsvorm of beeldkwaliteit van gevels, met name aan pleinzijde, leiden tot aanpassingen.
12.	Exploitatie	De trillingen van het station zijn in het muziekcentrum voelbaar en verpesten de concertbeleving.
13.	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)
14.	Exploitatie	Gebied rondom nieuwe muziekcentrum is al gereed en laat zich nauwelijks nog aanpassen (of programmeren) naar kansen op synergie.
15.	Exploitatie	Parkeergarage functioneert niet optimaal vanwege kaders vanuit stedenbouw (effect exploitatie Parkeerbedrijf).

Locatiespecifieke risico's muziekcentrum op Suikerterrein

De eerste 8 dikgedrukte risico's zijn opgenomen als toprisico in de vergelijking tussen de twee locaties.

#	Fase	Risico
1.	Realisatie	Door het gebrek aan stedenbouwkundige kaders is niet helder waar het gebouw aan moet voldoen. Dit kan tot nieuwe inzichten en nieuwe eisen aan het gebouw in een latere fase leiden.
2.	Realisatie	Door een langere aanlooptijd tot het aanbestedingsmoment voor de bouwer blijft er langer onzekerheid over de prijs en is er langer risico op stijging van de bouwkosten.
3.	Exploitatie	De verdere ligging van het centrum & hoofdstation, met een slechtere OV-bereikbaarheid leidt tot minder bezoekers.
4.	Exploitatie	Het duurt (te) lang voordat er een sluitende businesscase is voor een gebouwde voorziening, waardoor er nog lang op maaiveld geparkeerd wordt.
5.	Exploitatie	De loadingdock vormt een dichte achterkant van het gebouw, waardoor het gebouw niet alzijdig wordt.
6.	Exploitatie	Bezoekers komen minder snel naar het Suikerterrein, of blijven hier minder lang hangen na een optreden. Vooral 'doelbezoek'
7.	Exploitatie	De horeca functioneert minder goed dan verwacht, waardoor de opbrengsten tegenvallen.
8.	Exploitatie	Medegebruikers (NNO, ESNS, onderwijs) hebben een voorkeur voor het Spookkwartier en willen misschien niet mee naar het Suikerterrein.
9.	Exploitatie	Het gebied rondom het muziekcentrum blijft nog lang een bouwput, omdat de gebiedsontwikkeling niet gestaag vordert.
10.	Realisatie	Doordat de stedenbouwkundige kaders nog geformuleerd moeten worden ontstaat er vertraging in de planning.
11.	Realisatie	Doordat er later in het proces zekerheid is over het ontwerp en een bouwer kan worden aanbesteed is er langer onzekerheid over de bouw prijs. Met risico op prijsstijgingen in de tussentijd.
12.	Realisatie	Het muziekcentrum krijgt slechte publiciteit omdat de bestaande gebruikers van het Voorterrein eerder moeten verhuizen dan verwacht.
13.	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.
14.	Exploitatie	Voorzieningen ten aanzien van bereikbaarheid, zoals station, brugverbindingen etc., worden niet of later gerealiseerd.
15.	Exploitatie	Festival ESNS gedijt minder goed bij locatie Suikerzijde omdat de huidige nabijheid van het centrum een van de succesfactoren van het festival is.
16.	Exploitatie	Onderwijspartijen, het NNO & ESNS verhuizen niet (of slechts met delen) mee naar het Suikerterrein.