

RIS.4682



Atalanta

kwartaalrapportage 2010-3

versie 02-11-2010

(Vastgesteld door burgemeester en wethouders dd. 22 november 2010)

www.emmen.nl/Atalanta



**Gemeente
Emmen**

Centrumontwikkeling dierenpark-theater Emmen

Atalanta leidt tot één mooi, uitnodigend en goed bereikbaar centrumgebied waar van alles te beleven is; een nieuw Belevenspark (dierenpark met theater), een uniek 'mensenpark' verbonden door een levendig centrumplein.

Projectbureau Atalanta
Postbus 30.001
7800 RA Emmen
t 14 0591
i www.emmen.nl/atalanta

INHOUDSOPGAVE	PAGINA
1 Inleiding.....	3
2 Uitvoering producten	4
3 Projectbeheersing	6
3.1 Scope	6
3.2 Projectorganisatie	6
3.3 Planning	6
3.4 Financiën	8
3.5 Risicomanagement	15

informatie:
projectbureau Atalanta
dienst beleid gemeente emmen
projectsecr: 0591-689039
s.dewijk@emmen.nl

1 INLEIDING

Na het raadsbesluit van 18 december 2008 is de volgende fase van het project Atalanta ingegaan, de voorbereidingsfase. De voorbereidingsfase staat in het teken van de transformatie van planvorming naar de realisatiefase, die werkendeweg voor de diverse uitvoeringsprojecten binnen Atalanta wordt bereikt. De transformatie naar de realisatiefase zal in de loop van 2010 en 2011 voor een aantal projectdelen voltooid worden. De aanbesteding van de Hondsrugwegtunnel en het Theater / Wereld van de Ontmoeting worden concreet voorbereid. Voor deze deelprojecten zijn afzonderlijke projectleiders aangetrokken en specifieke voorbereidingskredieten verleend.

In het Plan van Aanpak voorbereidingsfase 2010, vastgesteld door B&W op 23 maart 2010, wordt beschreven hoe de opgaven in de voorbereidingsfase worden opgepakt en welke producten (resultaten) worden nagestreefd. De voortgang en de bijstellingen op dit Plan van Aanpak, inclusief het risicomangement, worden vastgesteld door middel van de kwartaalrapportages.

Het voorliggende document is de rapportage over het 3^e kwartaal 2010.

In hoofdstuk 2 van deze rapportage worden de significante projectactiviteiten uit het betreffende kwartaal beschreven. Dit gebeurt op productgroepniveau, gebaseerd op het overzicht in het Plan van Aanpak 2010. In hoofdstuk 3 worden de procesaspecten besproken, waarbij de voortgang en de afwijkingen wordt gemeten eveneens op basis van het Plan van Aanpak 2010.

Mede naar aanleiding van –evaluerende- besprekingen bij de raad in september zal de vorm van de kwartaalrapportage worden aangepast. In 2011 zal de kwartaalrapportage aan de raad meer ingericht worden aan de hand van de overall-planning en het totale financiële perspectief Atalanta, en minder specifiek ingaan op de werkplanning en de voorbereidingskredieten. Uiteraard blijft het risicobeheer een belangrijk deel uitmaken van de rapportages. Aangezien vanuit de raad nog geen eenduidende aanwijzingen tot verbetervoorstellen zijn ontvangen, wordt vooralsnog in 2010 het huidige format aangehouden.

2 UITVOERING PRODUCTEN

In het Plan van Aanpak voorbereidingsfase 2010 is een overzicht gegeven van op te leveren producten, geclusterd in productgroepen. In dit hoofdstuk worden significante in het derde kwartaal 2010 gerealiseerde producten per productgroep benoemd. Tevens is hiervoor een vooruitblik gegeven m.b.t. in het volgende kwartaal te realiseren producten.

Producten Atalanta voorbereidingsfase: stand van zaken 3^e kwartaal 2010

Projectonderdeel Atalanta	Productgroep	Opgeleverd 3 ^e kwartaal 2010	Te realiseren in 4 ^e kwartaal 2010
Projectbureau Atalanta	Algemeen: Proces en voorbereiding		
Ruimte / procedures	Bestemmingsplan Emmen, De Verbinding		- Start zienswijzeperiode ontwerpbestemmingsplan Emmen, De Verbinding (conceptontwerpbestemmingsplan b&w 18-05-2010 vrijgegeven voor inspraak)
	Bestemmingsplan en MER Emmen, Centrum-West		- Start zienswijzeperiode ontwerpbestemmingsplan en MER Emmen, Centrum-West
	Procedures bestemmingsplannen		- Plaatsing Atalanta bijlage II Crisis- en Herstelwet
	Vergunningen Atalanta	- Actualisatie vergunningenmanagement (doorlopend).	
	Ontwerpfase locatie Hoofdstraat	- Rapportage expertworkshop Hoofdstraatlocatie	
	De Verbinding, Centrumplein	-	- Door b&w vastgestelde Omgevingsvisie Atalanta
Infra	De Verbinding, Centrumplein	- Kwartaaltekeningen bouwfase	- Logistieke beschrijving overige infrastructuur
Financieel-juridisch	Financiën > Financieel beleid en beheer	- Aanvullende bevoorschotting op verplaatsingsvergoeding voor 2010 t.b.v. financiering DPE Next van € 1.200.000 (Collegebesluit 29 juni 2010)	- Geactualiseerd FMP Atalanta - Second opinion bedrijfsplan DPE Next door bureau UNO
	Subsidies	- Atalanta prioritair project in MIRT projectenboek - Toekenning Min. VROM subsidie ad € 19.992 (dekking kosten workshop Hoofdstraat MIRT-verkenning)	- Bespreking Atalanta in bestuurlijk overleg MIRT - Businesscase 2.0 Hoofdstraatlocatie in kader van de MIRT verkenning
Cultuur	Juridisch / fiscaal		Toets bedrijfsplan Dierenpark Emmen Next
DEIK	DEIK Atalanta	Aangezien DEIK sinds maanden niet beschikt over een projectleider, treedt vertraging op in o.a. nieuwe producten.	- Pve Duurzaamheid en Innovatie Atalanta. - Pve Economie en innovatie Atalanta. - Visiedocument Community of Practice.
Communicatie/Lobby	Communicatie	- Diverse presentaties in- en extern	- Communicatieparagraaf De Verbinding.

Projectonderdeel Atalanta	Productgroep	Opgeleverd 3 ^e kwartaal 2010	Te realiseren in 4 ^e kwartaal 2010
		<ul style="list-style-type: none"> - Bijeenkomst aspirantleden klankbordgroep bouwfase De Verbinding - Publiciteit Hondsrugwegtunnel, opening parkeergarage - Nieuwsbrief Atalanta 	
	Lobby	<ul style="list-style-type: none"> - Diverse ontvangsten waaronder Directeur Generaal Ruimte - Actualisatie lobby-actieplan (juli 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualisatie lobby-actieplan (dec. 2010)
Procesvoering	Projectmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Werkconferentie Atalanta met raad (8-9-2010) - Kwartaalrapportage 2^e kwartaal 2010 - Voorbereiding selectietraject projectdirecteur realisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwartaalrapportage 3^e kwartaal 2010 - Selectietraject projectdirecteur realisatie
Projectbeheersing		<ul style="list-style-type: none"> - Reactie op advies raadsadviseur Atalanta Q2-2010 - Actualisatie risicomangement (onderdeel kwartaalrapportage) - Risico-analyse sessie Q3 met projectbureau - Samenwerkingsovereenkomst gemeente-provincie 	<ul style="list-style-type: none"> - Doorontwikkeling projectbeheersysteem voor wat betreft de onderdelen planning en risicomangement.
Overbrugging DPE		<ul style="list-style-type: none"> - Adviezen inzake hulpvraag overbrugging DPE 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportage quickscan door bureau UNO
(Voorbereiding) Uitvoeringsprojecten			
De Verbinding: Parkeren		<ul style="list-style-type: none"> - Parkeerkeider Willinkplein (gereed 13-09-2010) 	<ul style="list-style-type: none"> -
De Verbinding: Voorbereiding Tunnel	Procesmanagement aanbesteding tunnel	<ul style="list-style-type: none"> - Inkoopplan - Selectieleidraad - Klanteisenspecificatie - Start Europese aanbestedingsprocedure. (Concurrentiegerichte Dialoog) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nota van Inlichtingen - Preselectieadvies - Leidraad dialoofase 2 - Basisovereenkomst civiel - Vraagspecificatie 1 en 2
Centrum-West / voorbereiding Theater / WvdO	Procesmanagement aanbesteding Theater	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Hernieuwde selectieprocedure selectie architect n.a.v. uitspraak kort geding.

3 PROJECTBEHEERSING

3.1 Scope

In het Plan van Aanpak Voorbereidingsfase 2010 zijn de projectopdracht en de projectomvang beschreven (projecten en initiatieven rondom de projectopdracht Atalanta).
Mutaties in het derde kwartaal 2010: geen

3.2 Projectorganisatie

De projectorganisatie is omschreven in het Plan van Aanpak Voorbereidingsfase 2010.
Mutaties in het derde kwartaal 2010:

- projectleider financieel/juridisch/subsidies per 1 juli 2010 vertrokken
- projectleiderschap DEIK per 1 juli 2010 overgedragen
- nieuwe projectleider subsidies/DEIK vacature vanaf 1 juli 2010.
- financieel-juridische zaken onder directe verantwoording van projectmanager

3.3 Planning

In het Plan van Aanpak Voorbereidingsfase Atalanta 2010 zijn een master/overallplanning en een werkplanning voor 2010 (per product) aangegeven.
In de loop van 2010 wordt de planning telkens verder geactualiseerd en uitgewerkt.

Afwijkingen / aanpassingen, ontstaan in het derde kwartaal 2010, t.o.v. **overallplanning Pva 2010**: geen.

Ten aanzien van de lopende werkzaamheden is te constateren dat de oplevering van een aantal producten niet volgens (geactualiseerde) werkplanning heeft plaatsgevonden in het derde kwartaal 2010. Voorgesteld wordt de wijzigingen in de werkplanning vast te stellen.

Afwijkingen / aanpassingen t.o.v. (geactualiseerde) **werkplanning 2010** per product:

nr. pva	Product	reden verschuiving (waar niet genoemd naar vierde kwartaal 2010)
1.1	Communicatie	
1.1.1.1.3	Atalanta Promotie / infocentrum	De prioriteit van opening van een gezamenlijk infocentrum gemeente/DPE Next is verschoven naar 2011. Voorbereidend onderzoek betreffende behoeften en doelstelling vindt plaats.
1.3	DEIK	
1.3.1.1.8	Oprichting Community of Practice (COP) Atalanta	In vervangende projectleiding DEIK (en subsidies) is sinds juli 2010 nog niet voorzien. Naar 2011.
1.4	Deelname gemeente DPE	
1.4.1.1	Deelname DPE /governancestructuur	De eventuele deelname in DPE en de aanpassing van de governancestructuur is enerzijds onderdeel van de aan UNO bedrijfsadviseurs verstrekte opdracht ter beoordeling van de financiële positie van DPE. Anderzijds zal door de problematiek rondom de steunvraag van Dierenpark Emmen de daadwerkelijke invulling hiervan doorschuiven naar 2011.
1.5	Financieel / Juridisch	
1.5.1.2.10	Subsidiebeheer	Nog niet gestart i.v.m. vacature projectleiding Subsidies (en DEIK). Naar 2011.
1.5.1.3	Overeenkomsten	Een aantal juridische overeenkomsten is door de problematiek rondom de steunvraag van Dierenpark Emmen doorgeschoven naar 2011.
1.5.1.1.1	Actueel Financieel Meerjaren Perspectief (FMP) Atalanta	Door prioritering van werkzaamheden adviseur (financiële) projectbeheersing Atalanta in verband met de steunvraag DPE wordt dit later opgeleverd.
1.5.1.1.3	Second opinion businesscase DPE-Next	Oplevering businesscase 6.1 door DPE-Next per 1-10-2010.
1.7	Procedures / Ruimte	
1.7.1.2.2.1	Archeologisch derdelijnsonderzoek	De einddatum van de aanbesteding verschoven naar 01-04-2011. De uitvoering van het 3 ^e lijns archeologisch onderzoek verschuift hierdoor naar 1 april tot 1 oktober 2011.
1.7.1.2.6	Exploitatie-overeenkomst Centrum-West	In het 3 ^e kwartaal is nog een noodzakelijke taxatie gronden uitgevoerd ten behoeve van vaststelling kostenverhaal, de resultaten zijn vierde kwartaal gereed.
1.7.1.2.9	Onherroepelijk Bestemmingsplan Centrum-West, vaststelling raad	Door vertraging exploitatie-overeenkomst einddatum naar 1 april 2011.
1.7.1.5.9	Marktonderzoek locatie Hoofdstraat	In verband met de uitvoering van het MIRT-verkenningstraject is gekozen om een marktonderzoek in 2011 plaats te laten vinden.
1.9	Projectbeheersing	
1.9.1.1.5	Accounting memo e.a.	Door inzet van de adviseur (financiële) projectbeheersing Atalanta voor project overbrugging DPE (n.a.v. steunvraag) zal de uitvoering van een aantal onderdelen enige vertraging oplopen.
2.1	Centrum-West – Theater / WvdO	
2.1.1.4	Selectie architect	In verband met gerechtelijke uitspraak en opnieuw opstellen van selectiedocumenten en vernieuwde afstemming met tijdsstraject DPE-Next circa 6 maanden vertraging in architectenselectie.
4.2	Voorbereiding Tunnel	
4.2.1.1	Projectmanagement aanbesteding	Doordat nog niet alle benodigde uitgangspunten en informatie, benodigd voor het opstarten van de aanbesteding, helder zijn (o.a. scope aanbesteding tunnel, omgevingsvisie, beschikbaar budgetplafond voor de aanbesteding) naar 1 september 2011.

3.4 Financiën

Projectbudget algemene proces en voorbereidingskosten Atalanta

Het projectbudget Atalanta 2009 voor de voorbereidingsfase van € 3.753.040 (€ 4.173.000 geraamde kosten en € 420.000 geraamde opbrengsten, subsidies en bijdragen) is bij de vaststelling van het Plan van Aanpak voorbereidingsfase Atalanta 2009 beschikbaar gesteld (raadsbesluit 28 mei 2009). Dit projectbudget bestaat uit € 1.050.000 te dekken uit gemeentelijke exploitatiebudget Atalanta en € 2.703.040 te activeren algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta, die te zijner tijd worden toegerekend aan de diverse uitvoeringsprojecten.

Het restantbudget van de te activeren algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta 2009, die te zijner tijd worden toegerekend aan de diverse uitvoeringsprojecten, bedroeg ultimo 2009 € 1.311.570 (als geen rekening wordt gehouden met de openstaande verplichtingen ultimo 2009). Het restantbudget 2009 van het projectbureau te dekken uit de gemeentelijke exploitatie bedroeg € 610.361 ultimo 2009. Dit restantbudget is via de gemeentelijke exploitatie, na affrek van enkele posten, ten gunste gebracht van de in 2009 ingestelde "Bestemmingsreserve Atalanta". In het projectbudget algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta is dit geld derhalve niet meer direct beschikbaar.

Bij de bepaling van het benodigd krediet voor algemene proces en voorbereidingskosten Atalanta 2010 (middels plan van aanpak Atalanta 2010) is rekening gehouden met het beschikbare restantkrediet 2009 van de te activeren algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta 2009 van € 1.311.570 ultimo 2009. Het plan van aanpak Atalanta 2010 en de aanvraag van het voorbereidingskrediet algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta 2010 werd door het college vastgesteld op 23 maart 2010. Middels Raadsbesluit van 29 april 2010 werd een aanvullend krediet verleend van € 3.738.430 (€ 5.050.000 minus € 1.311.570 restantkrediet 2009). Dit aanvullend projectbudget bestaat uit € 1.100.000 te dekken uit gemeentelijk exploitatiebudget Atalanta (€ 1.850.000 kosten en € 750.000 opbrengsten) en € 1.888.430 te activeren algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta, die te zijner tijd worden toegerekend aan de diverse uitvoeringsprojecten.

De voor 2010 geraamde kosten van kapitaalslasten voorbereidingskrediet december 2006 van € 40.000 en de geraamde financieringskosten Atalanta 2010 (rente boekwaarde per 01-01-2010) van € 90.000 maken geen onderdeel uit van het projectbureau-budget voor algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta. Hoewel deze wel zijn meegenomen in de kredietaanvraag voor 2010 worden deze rechtstreeks in de gemeentelijke exploitatie gebudgetteerd en verantwoord.

Middels de begrotingswijziging, naar aanleiding van de vastgestelde rapportage 2010-2 van 24 september 2010, zijn de verwachte inkomsten van € 750.000 afgeraamd en is in relatie daarmee ook € 750.000 aan investeringen/kosten afgeraamd. Het totale "netto" krediet is ongewijzigd gebleven.

Resumé:

Bedrag	Omschrijving
€ 3.753.040	Budget Atalanta 2009 voorbereidingsfase
€ 1.311.570-	Restant 2009 te activeren
€ 610.361-	Restant 2009 t.l.v. exploitatie
€ 1.831.109	Subtotaal
€ 4.300.000	Benodigd krediet (€ 5.050.000 -/- € 750.000)
€ 0	Verwachte inkomsten (€ 750.000 -/- € 750.000)
€ 130.000-	Niet via projectbureau (exploitatie) (40.000 + 90.000)
€ 6.001.109	Totaal krediet tm 2010 algemene proces- en voorbereidingskosten

Van dit totale krediet algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta t/m 2010 (projectbureau Atalanta) van € 6.001.109 komt € 1.409.639 t.i.v. het gemeentelijk exploitatiebudget Atalanta 2009 en 2010 en zal € 4.591.470 als te activeren algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta worden toegerekend aan de diverse uitvoeringsprojecten.

Rapportage projectbudget algemene proces en voorbereidingskosten Atalanta t/m 3^e kwartaal 2010

Projectdeel	Productgroep	Krediet budget ná wijziging	Gemaakte kosten en opbrengsten	Restant krediet (zonder verplichtingen)	Openstaande verplichting	restant krediet (beschikbaar)	nog aan te gene verplichtingen (cost-to-complete)	Verwachte afwijkingen
			2009	2010	Totaal			
Atalanta Projectbureau 2009/2010								
	IMER	86.816	58.637	4.257	72.894	13.922	13.922	13.922
	Bestemmingsplan Centrum-West	323.323	211.828	96.998	308.826	14.497	7.660	26.837
	Bestemmingsplan De Verbinding	68.455	6.015	43.335	49.350	19.105	10.693	18.412
	Vergunningen Atalanta	41.890	11.290	9.903	21.193	20.698	4.165	4.165
	Ontwerfase locatie Hoofdstraat	165.748	47.148	47.731	94.879	70.869	1.750	69.119
	Theaterfunctie	56.780	-	-	-	56.780	-	56.780
	Gebouw theater MwvdO tot voorbereidingskrediet	5.357	5.357	-	5.357	0	-	0
	Financiën > financieel beleid en beheer	41.146	496	-	496	40.650	-	40.650
	Subsidies	186.852	46.702	17.723	64.425	122.427	11.667	110.760
	Juridisch / fiscaal	232.854	90.849	24.018	114.866	117.988	-	97.988
	Deelnarne gemeente in DPE	20.000	-	-	-	20.000	-	20.000
	Tunnel	47.600	31.020	27.519	58.538	10.938-	-	10.938-
	Verbinding	284.607	48.066	85.834	133.920	150.687	26.250	124.437
	Parkeren	37.500	-	4.647	4.647	32.853	-	32.853
	Overige aanpassingen bereikbaarheid	57.529	580	17.800	18.379	39.150	-	39.150
	Astermiling Centrum Projecten	-	-	6.376	6.376	6.376-	-	6.376-
	Duurzame Economie, Kennis & Innovatie Atalanta	266.461	39.718	91.422	131.140	135.321	44.811	90.510
	Communicatie	814.366	234.939	69.837	304.776	509.590	11.192	488.398
	Lobby	107.277	32.277	28.327	60.604	46.673	4.518	42.155
	Projectmanagement	85.503	23	8.775	8.798	76.705	-	76.705
	Administratie en registratie	206.418	37.178	57.912	95.090	111.329	-	111.329
	Projectbureau	1.564.203	769.124	560.898	1.330.022	234.181	159.603	74.578
	Projectbeheersing	252.463	88.988	21.825	110.813	141.650	-	141.650
	Overbrugging DPE	259.500	-	88.306	88.306	191.194	118.541	72.653
	TOTAAL	5.212.648	1.770.255	1.293.441	3.063.696	2.148.953	413.217	1.290.735
	Onvoorzien (15%):	788.461	-	-	788.461	-	-	788.461
	TOTAAL KOSTEN ATALANTA 2009/2010	6.001.109	1.770.255	1.293.441	3.063.696	2.937.414	413.217	2.524.196
	Opbrengsten Atalanta 2009/2010	-	-	-	-	-	-	-
	SALDO KOSTEN - OPBRENGSTEN ATALANTA 2009 / 2010	6.001.109	1.770.255	1.293.441	3.063.696	2.937.414	413.217	2.524.196
								0-

Korte toelichting:

Verwachte afwijkingen / verschuivingen:

- Bestemmingsplan Centrum-West: Verwachte overschrijding van circa € 20.000,-. Deze hogere kosten worden voornamelijk veroorzaakt door extra kosten van onderzoek (o.a. vleermuisonderzoek) en extra kosten in het kader van de op te stellen exploitatieovereenkomst Centrum-West. Deze extra kosten zullen ten laste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Bestemmingsplan De Verbinding: Verwachte overschrijding van circa € 10.000,-. Deze hogere kosten worden voornamelijk veroorzaakt door extra kosten van onderzoek (o.a. archeologie en bodem) en kosten van opstellen van het bestemmingsplan De Verbinding. Deze extra kosten zullen ten laste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Financieel Juridisch / Subsidies: Verwachte overschrijding van circa € 35.000,-. Aangezien de functie van projectleider Financieel / Juridisch, waaronder de verantwoordelijkheid voor subsidies valt, reeds enige tijd vacant is en nog niet is ingevuld zal een aantal activiteiten ten aanzien van subsidies niet meer in 2010 uitgevoerd gaan worden. Onder andere het opzetten en uitvoeren van subsidiebeheer verschuift hierdoor grotendeels naar 2011. Deze overschrijding zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Financieel Juridisch /Juridisch Fiscaal: Verwachte overschrijding van circa € 20.000,-. Enerzijds doordat de functie van projectleider Financieel / Juridisch, waaronder de verantwoordelijkheid voor juridisch / fiscaal valt, reeds enige tijd vacant is en nog niet is ingevuld en anderzijds doordat een aantal juridische overeenkomsten door de problematiek rondom de steunvraag van Dierenpark Emmen zijn doorgeschoven naar 2011 zullen ook niet alle geraamde kosten voor dit onderdeel in 2010 nodig zijn. Deze overschrijding zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Deelname gemeente in DPE: Verwachte overschrijding van circa € 20.000,-. De eventuele deelname in DPE en de aanpassing van de governance structuur is enerzijds onderdeel van de aan UNO bedrijfsadviseurs verstrekte opdracht ter beoordeling van de financiële positie van DPE en anderzijds zal door de problematiek rondom de steunvraag van Dierenpark Emmen de daadwerkelijke invulling hiervan doorschuiven naar 2011. Deze overschrijding zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Voorbereiding Tunnel: Het gepresenteerde negatieve restantkrediet wordt naar alle waarschijnlijkheid veroorzaakt door foutief verantwoorde interne uren in WBU. De verantwoorde uren hebben naar alle waarschijnlijkheid betrekking op de Voorbereiding Verbinding. Dit wordt nader uitgezocht en in het 4^e kwartaal gecorrigeerd. In verband hiermee is deze overschrijding van het krediet negatief opgenomen onder nog aan te gane verplichtingen.
- Afstemming Centrum Projecten: Op dit nieuw toegevoegde onderdeel worden de kosten verzameld die gemaakt worden voor de gezamenlijke projecten in het centrum van Emmen; dus zowel binnen als buiten Atalanta. Deze kosten worden later verdeeld / toegerekend aan de betreffende projecten in het centrum van Emmen. Deze post zal na verdeling weer op "nihil" sluiten.
- DEIK: Verwachte overschrijding van circa € 35.000,-. De oprichting en implementatie van een COP verschuift voor een belangrijk deel naar 2011 doordat de functie van projectleider DEIK reeds enige tijd

- vacant is en tot op heden nog niet is ingevuld. Deze onderschrijving zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Communicatie: Verwachte onderschrijving van circa € 215.000,-. Doordat een aantal werkzaamheden dat gepland was voor 2010 doorschuift naar 2011 zullen ook de hiermee verband houdende communicatie en de daarvoor geraamde kosten doorschuiven naar 2011. In dit kader kan ondermeer genoemd worden de communicatie ten aanzien van het archeologisch onderzoek Centrum-West (uitvoering archeologisch onderzoek doorgeschoven naar 2011) en communicatie rondom het Theater en de Wereld van de Ontmoeting (circa 6 maanden vertraging in architectenselectie). Daarnaast zullen ook enkele voor 2010 geplande producten binnen communicatie, zoals de realisatie van het Infocentrum Atalanta en de ontwikkeling van een maquette plein niet meer in 2010 gerealiseerd worden. Deze onderschrijving zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Projectbureau: Verwachte onderschrijving van circa € 90.000,-. Op de kosten projectbureau wordt een onderschrijving verwacht van circa € 90.000 doordat de functie van directeur realisatie naar alle waarschijnlijkheid niet meer in 2010 ingevuld zal gaan worden en de functie van projectleider financieel / juridisch en projectleider DEIK reeds enige tijd vacant zijn en tot op heden nog niet zijn ingevuld. Deze onderschrijving zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Daarnaast moet ten aanzien van de kosten van het projectbureau opgemerkt worden dat het gepresenteerde restantkrediet negatief beïnvloed wordt doordat er in 2010 op deze post verplichtingen zijn opgevoerd welke voor een belangrijk deel betrekking hebben op 2011. De verplichting voor 2011 is overigens aangegaan onder voorbehoud van kredietverlening voor 2011 door de raad. De invloed van deze verplichtingen voor 2011 op het gepresenteerde restantkrediet bedraagt circa € 100.000,-.
- Projectbeheersing: Verwachte onderschrijving van circa € 60.000,-. Voor de ontwikkeling van het projectbeheersysteem in Cognos is niet het volledig geraamde budget voor 2010 noodzakelijk, doordat enerzijds de opdrachtnemer onvoldoende capaciteit beschikbaar heeft om de geplande ontwikkeling volledig in 2010 te realiseren en anderzijds de geplande verdere ontwikkeling met nieuwe onderdelen (zoals planning, risicomanagement, etc.) afhankelijk is van de beschikbaarheid van de hiervoor benodigde functionaliteiten van basisapplicaties (zoals Apparo, CS Project en van MS Project Server). De aanschaf, inrichting en implementatie van deze basisapplicaties kost meer tijd dan verwacht. Daarnaast is de ontwikkeling, implementatie en inrichting van een subsidiebeheersysteem doorgeschoven naar 2011 doordat er enerzijds andere prioriteiten zijn gesteld en anderzijds het vacant zijn van de functie van projectleider financieel / juridisch, die de verantwoordelijke is voor de subsidiebeheersing. Deze onderschrijving zal ten gunste van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta" worden gebracht.
- Onvoorzien: De verwachte hiervoor benoemde afwijkingen, voor per saldo een totaal bedrag van € 445.000 voordelig, zullen ten gunste gebracht worden van de post "Onvoorzien" binnen het krediet "Algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta".

Locatie Hoofdstraat

Rapportage budget locatie Hoofdstraat t/m 3^e kwartaal 2010

Projectdeel	Productgroep	Krediet budget ná wijziging	Gemaakte kosten en opbrengsten		Restant krediet (zonder verplichtingen)	Openstaande verplichting	restant krediet	nog aan te gane verplichtingen (cost-to-complete)	Verwachte afwijkingen
			2009	2010					
Verplaatsingsvergoeding DPE									
	Verplaatsing DPE (voorschotten)	65.500.000	2.300.000	2.800.000	60.400.000	400.000	60.000.000	60.000.000	-
	TOTAAL	65.500.000	2.300.000	2.800.000	60.400.000	400.000	60.000.000	60.000.000	-
	Onvoorzien (15%):	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAAL KOSTEN verplaatsingsvergoeding DPE	65.500.000	2.300.000	2.800.000	60.400.000	400.000	60.000.000	60.000.000	-
	Opbrengsten verplaatsingsvergoeding DPE	-	-	-	-	-	-	-	-
	SALDO KOSTEN - OPBRENGSTEN verplaatsingsvergoeding DPE	65.500.000	2.300.000	2.800.000	60.400.000	400.000	60.000.000	60.000.000	-

Bij raadsbesluit van 18 december 2008 is een krediet van € 65.500.000 verleend ten behoeve van de gefaseerd uit te betalen verplaatsings- vergoeding aan Dierenpark Emmen. Bij raadsbesluit van 18 december 2008 is tevens besloten dat de eerste termijn van deze verplaatsingsvergoeding voor een bedrag van € 5.500.000, ten laste gebracht zal worden van het SIOF.

Op 7 juli 2009 is door het college van B&W besloten € 2.300.000 te bevoorschotten aan DPE ten behoeve van de door Dierenpark Emmen gemaakte en te maken voorbereidingskosten die samenhangen met de verplaatsing van het dierenpark.

Op 19 januari 2010 is door het college van B&W besloten € 2.000.000 te bevoorschotten aan DPE ten behoeve van door Dierenpark Emmen gemaakte en te maken voorbereidingskosten die samenhangen met de verplaatsing van het dierenpark.

Op 29 juni 2010 is door het college van B&W besloten € 1.200.000 te bevoorschotten aan DPE ten behoeve van door Dierenpark Emmen gemaakte en te maken voorbereidingskosten die samenhangen met de verplaatsing van het dierenpark. Bevoorschotting vindt plaats in 6 maandelijkse termijnen van € 200.000 per 1 juli, 1 augustus, 1 september, 1 oktober, 1 november en 1 december.

Op basis van bovenstaande besluiten tot bevoorschotting aan DPE op de verplaatsingsvergoeding voor door DPE gemaakte en te maken voorbereidingskosten die samenhangen met de verplaatsing van het dierenpark is nu de totale eerste termijn van € 5,5 miljoen op basis van raadsbesluit van 18-12-2008 als voorschot toegekend. Deze voorschotten zullen conform besluit ten laste van het SIOF worden gebracht.

Vorbereidingskrediet Hondsrugwegtunnel

Rapportage voor bereidingskrediet Hondsrugwegtunnel t/m 3^e kwartaal 2010

Projectdeel	Productgroep	Krediet budget ná wijziging	Gemaakte kosten en opbrengsten		Restant krediet (zonder verpl. borgen)	Openstaande verplichting	restant krediet	nog aan te gane verplichtingen (cost-to-complete)	Verwachte afwijkingen
			2009	2010					
Hondsrugwegtunnel									
	Procesmanagement aanbesteding Tunnel	408.360	15.000	159.520	174.520	233.840	33.480	200.360	200.360
	Omgevingscan/Risico-analyse	-	55.354	10.539	44.815	44.815	-	44.815	44.815
	Programma van Eisen	-	-	1.593	1.593	1.593	-	1.593	1.593
	Schetsontwerp Tunnelmonden	-	-	-	-	-	-	-	-
	Beeldkwaliteitplan Tunnel	-	-	-	-	-	-	-	-
	Europese aanbesteding / Concurr. ger. Dialoog	-	-	-	-	-	-	-	-
	Design & Construct contract	-	5.063	-	5.063	5.063	-	5.063	5.063
	Projectbeheersing	89.600	-	47.880	47.880	41.720	68.760	27.040	27.040
	Omgewingsmanagement	30.720	-	31.200	31.200	480	1.125	1.605	1.605
	Technisch management	180.000	-	56.952	56.952	123.048	198.943	75.895	75.895
	Contractmanagement VGSP	89.160	-	13.600	13.600	75.560	27.160	48.400	48.400
	Contractmanagement CGD	646.960	-	84.673	84.673	562.287	48.800	513.487	513.487
		1.444.800	75.417	384.879	460.296	984.504	378.268	606.237	606.237
	TOTAAL								
	Onvoorzien (15%):	55.200				55.200		55.200	55.200
	TOTAAL KOSTEN HONDRUGWEGTUNNEL	1.500.000	75.417	384.879	460.296	1.039.704	378.268	661.437	661.437
	Opbrengsten Hondsrugwegtunnel	-	-	-	-	-	-	-	-
	SALDO KOSTEN - OPBRENGSTEN HONDRUGWEGTUNNEL	1.500.000	75.417	384.879	460.296	1.039.704	378.268	661.437	661.437

Bij raadsbesluit van 23 april 2009 heeft de raad een voorbereidingskrediet voor de aanbesteding van de Hondsrugwegtunnel van € 1.500.000 beschikbaar gesteld.

Korte toelichting:

Zoals bij de rapportage Atalanta over het 2^e kwartaal 2010 reeds aangekondigd heeft het aanbestedingstraject voor de Hondsrugwegtunnel op basis van de Concurrentie Gerichte Dialoog enige vertraging opgelopen. In de 2^e kwartaalrapportage Atalanta 2010 is aangegeven dat deze vertraging met name veroorzaakt wordt doordat niet alle benodigde uitgangspunten en condities tijdig helder waren. Inmiddels zijn deze onduidelijkheden in uitgangspunten en condities voor een belangrijk deel opgelost.

De huidige verwachting is dat het voorbereidingskrediet van € 1,5 miljoen voor de aanbesteding van de Hondsrugwegtunnel, gezien de vertraging en in verband met de extra inzet / werkzaamheden voor het verkrijgen van duidelijkheid omtrent uitgangspunten en condities niet toereikend zal zijn voor het gehele aanbestedingstraject Hondsrugwegtunnel, dat op basis van de meest recente planning zal worden afgerond op 1 september 2011. De raad zal middels een afzonderlijk voorstel gevraagd worden een aanvullend voorbereidingskrediet voor de aanbesteding van de Hondsrugwegtunnel ter beschikking te stellen.

Vorbereidingskrediet Theater/ Wereld van de Ontmoeting

Rapportage voorbereidingskrediet Theater / Wereld van de Ontmoeting t/m 3^e kwartaal 2010

Projectdeel	Productgroep	Krediet budget ná wijziging	Gemaakte kosten en ophrengsten		Totaal	Restant krediet (zonder verplichtingen)	Openstaande verplichting	restant krediet	nog aan te gane verplichtingen (cost-to-complete)	Verwachte afwijkingen
			2009	2010						
Theater / Wereld van de Ontmoeting										
	Externe Projectleiding / Bouwmanagement	200.000	44.574	127.661	172.236	27.764	-	27.764	27.764	-
	Overname voorbereid. Kstn. DPE	524.462	524.462	-	524.462	-	-	-	-	-
	Uitwerking PVE definitiefase	23.000	-	-	-	23.000	21.335	1.665	1.665	-
	Selectieprocedure 1e ronde	25.000	-	14.521	14.521	10.479	-	10.479	10.479	-
	Selectieprocedure 2e ronde	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SO + Selectieronde adviseurs	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Voorlopig Ontwerp 1 (VO1)	700.000	-	-	-	700.000	-	-	-	-
	TOTAAL									
	Onvoorzien (15%):									
	TOTAAL KOSTEN Theater / Wereld van de Ontmoeting	1.716.000	569.036	142.182	711.219	1.004.781	21.335	983.446	983.446	-
	Ophrengsten Centrum West									
	SALDO KOSTEN - OPBRENGSTEN Theater / WvWO	1.716.000	569.036	142.182	711.219	1.004.781	21.335	983.446	983.446	-

Bij raadsbesluit van 28 mei 2009 heeft de raad een voorbereidingskrediet voor het aanbestedings- en ontwerptraject voor Theater / Wereld van de Ontmoeting van € 1.620.000 beschikbaar gesteld.

Er worden ultimo het 3^e kwartaal 2010 geen afwijkingen verwacht.

3.5 Risicomanagement

De risico's zijn geïnventariseerd, gecategoriseerd en geprioriteerd. (Categorie 1 is de 'zwaarste' risicocategorie). Ultimo het derde kwartaal 2010 is er sprake van dertien prioriteit 1-risico's en drie-en-twintig prioriteit 2-risico's. Deze risico's worden hieronder beschreven.

Overzicht van de prioriteit 1 en 2 risico's ultimo het 3^e kwartaal 2010

Verklaring tekens:

√ = afgehandeld

▲ = actie 2010

2010

FMP = Financieel Meerjarenperspectief Atalanta.

BELANGRIJKSTE RISICO'S ATALANTA-BREED

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
PROCESVOERING / PROJECTBEHEERSING ATALANTA										
1	Onomkeerbaarheid als gevolg van tijdsverschil / faseverschil tussen de verschillende deelprojecten	Omvang en diversiteit v.h. project (programmatische kenmerken) zorgen voor verschillen in fase tussen de verschillende (deel)projecten	Voorbereidingfase/ Realisatiefase	01-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> In laatste projectdeel ontstaat een niet meer goed te maken negatief saldo. 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Overkoepelende financiële meerjarenregie op Atalanta-niveau. Helderheid (van te lopen risico) op het totale financiële plaatje Atalanta als go-voorwaarde bij start eerste grote uitgave / ingang realisatiefase voor eerste deelproject 	<ul style="list-style-type: none"> √ 1^e FMP 2009-4 ▲ 2010-2011
2	Het hoge ambitieniveau wordt niet, of onvoldoende gerealiseerd	Het ambitieniveau is essentieel voor het project. Concrete vertaling van ambities naar doelstellingen / concrete eisen heeft in dit planstadium echter nog onvoldoende plaatsgevonden.	Voorbereidingfase	02-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tegenvallende kwaliteit van het eindresultaat 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> In voorbereidingsfase kwaliteit (als vertaling van ambitie / doelstellingen) vastleggen in programma's van eisen (PVE) PVE's laten opstellen onder leiding van externe deskundigen de PVE's laten vaststellen door college en voorleggen aan de raad 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 2010-2011 ▲ 2010-2011 ▲ 2010-2011
3	Overleg tussen samenwerkingspartijen leidt tot een breuk, danwel onvoldoende onderhandelings-resultaat.	Wijzigingen in posities van partijen en verschil in belangen	Voorbereidingfase / Realisatiefase	01-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten Vertraging in de realisatie 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Vooraf de toegevoegde waarde, doelstellingen en uitgangspunten van de samenwerking afspreken en vastleggen Formalisering van de gemaakte afspraken middels overeenkomsten Adequate en tijdige afstemming op bestuurlijk en ambtelijk niveau tussen samenwerkingspartijen 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 2010-2011 ▲ 2010-2011 ▲ 2010-2014

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
PROCESVOERING / PROJECTBEHEERSING ATALANTA										
4	Verleggen van kabels en leidingen in centrum-gebied niet gereed voordat uitvoeringsprojecten in realisatie gaan (Hondsrugwegtunnel, Theater / WvdO, etc.)	Gezien het grote aantal gelijktijdige projecten in het centrum van Emmen dient één integrale oplossing te worden getroffen voor het verleggen van kabels en leidingen in het gehele centrumgebied (rekening houdende met alle projecten).	Voorbereidingfase / Realisatiefase	01-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging in de realisatie 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> In een vroeg stadium bespreken / afstemmen van dit punt met de eigenaars van kabels en leidingen Afzonderlijk deelproject maken voor het verleggen van kabels en leidingen. Bij aanbesteding / programma van eisen rekening houden met dit risico 	<ul style="list-style-type: none"> 2010 2010-2 2010-2011
5	Verleggen van kabels en leidingen in centrum-gebied leidt onverwacht tot kosten voor het Atalanta-project (hier is in de ramingen geen rekening mee gehouden).	De gemeente Emmen heeft middels een verordening bepaald dat kosten van het verleggen van kabels en leidingen voor rekening van de kabels komen. Hier bestaat echter groot bezwaar tegen bij de kabelaar.	Voorbereidingfase	02-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Hoewel een vastgestelde verordening inzake kostenverdeling van kracht is, zal er in dit geval tijdig nog overlegd worden met de nutsbedrijven. Afzonderlijk deelproject maken voor het verleggen van kabels en leidingen. 	<ul style="list-style-type: none"> 2010 2010-2
6	Lobby-acties leiden tot onvoldoende resultaat.	Voor realisatie van het project zijn veel externe bijdragen noodzakelijk. Nog niet voor alle benodigde middelen is een dekking aanwezig.	Voorbereidingfase	01-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tekorten in dekking / financiering Ambitie kan niet (volledig) gerealiseerd worden 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Actueel houden lobby-actieplan Signaleren nieuwe/alternatieve mogelijkheden. Adequaat lobbybeheersysteem hanteren 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-3 2010-2014 2010-2014
7	Investeringen m.b.t. Atalanta kunnen niet worden gedekt uit de aangevraagde / toegekende subsidies.	De investeringen met betrekking tot Atalanta moeten nog geadresseerd worden als subsidiabele kosten bij de diverse subsidieregelingen. Er bestaat hiervoor nog onvoldoende inzicht in de voorwaarden en doelstellingen van subsidieregelingen.	Voorbereidingfase / Realisatiefase	02-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tekorten in dekking / financiering Ambitie kan niet (volledig) gerealiseerd worden 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Aanstellen projectleider subsidies Uit (laten) zoeken subsidievoorzwaarden in relatie tot uit subsidie te dekken investeringen Heidere en vastgelegde afspraken omtrent subsidie maken met subsidiegever Opzetten adequaat subsidiebeheer en subsidiebeheersysteem 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-4 2010-2011 2010-2011 2010-2011

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
PROCESVOERING / PROJECTBEHEERSING ATALANTA										
8	REP-Regionaal bijdrage van provincie Drenthe en rijk kan niet, of niet volledig worden verkregen.	De voorwaarden ten aanzien van de aanwending REP-Regionaal bijdrage zijn nog onduidelijk. Het is niet precies bekend waar de REP-Regionaal bijdrage voor kan worden ingezet. Ook de voorwaarde over 35% bijdrage bedrijven / kennisinstellingen in het kader van REP-regionaal is onduidelijk.	Voorbereidingfase / Realisatiefase	02-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tekorten in dekking / financiering Ambitie kan niet (volledig) gerealiseerd worden 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Aanstellen projectleider subsidies Uit (laten) zoeken subsidievoorwaarden in relatie tot uit subsidie te dekken investeringen Heidere en vastgelegde afspraken omtrent subsidie maken met subsidiegever Opzetten adequaat subsidiebeheer en subsidiebeheersysteem Sturen op de verkrijging van kredieten (planning) Inzichtelijk krijgen welke voorwaarden de raad stelt aan het verlenen van het eerste grote voorbereidingskrediet (percentage dekking dat zeker moet zijn, mate van zekerheid omtrent andere deelprojecten, risico dat men bereid is te nemen, etc.) 	<p>▼ 2010-4</p> <p>▼ 2010-2011</p> <p>▼ 2010-2011</p> <p>▼ 2010-2011</p>
9	Benodigde kredieten voor uitvoering niet tijdig beschikbaar.	Het is nog onduidelijk welke informatie en mate van zekerheid aanwezig moet zijn op het moment dat het eerste grote investeringskrediet beschikbaar gesteld moet worden.	Voorbereidingfase/ Realisatiefase	03-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging in de realisatie Extra kosten 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Planning en logistieke stromen in de voorbereidingsfase op elkaar afstemmen Specifieke risico-analyse laten uitvoeren ten aanzien van dit onderwerp (inclusief de technische aspecten) Dit onderwerp specifiek onderdeel maken van de aanbesteding van de verschillende deelprojecten middels het programma van eisen (PVE) Instellen van een communicatie- en afstemmingsplatform tussen de uitvoerders van de diverse deelprojecten 	<p>▼ 2010-2014</p> <p>▼ 2010-2011</p>
10	Onvoldoende afstemming in de gelijktijdige uitvoering van diverse projecten binnen Emmen Centrum (interface-risico's)	In het centrum van Emmen vindt in de komende 5 tot 10 jaar gelijktijdig een groot aantal verschillende projecten plaats	Voorbereidingfase/ Realisatiefase	02-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging Extra kosten 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Planning en logistieke stromen in de voorbereidingsfase op elkaar afstemmen Specifieke risico-analyse laten uitvoeren ten aanzien van dit onderwerp (inclusief de technische aspecten) Dit onderwerp specifiek onderdeel maken van de aanbesteding van de verschillende deelprojecten middels het programma van eisen (PVE) Instellen van een communicatie- en afstemmingsplatform tussen de uitvoerders van de diverse deelprojecten 	<p>✓ 2010-3</p> <p>▼ 2010-2011</p> <p>▼ 2010-2011</p> <p>✓ 2010-2</p>

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
PROCESVOERING / PROJECTBEHEERSING ATALANTA										
11	Onvoldoende afstemming in de gelijktijdige uitvoering van diverse deelprojecten binnen Atalanta (interface-risico's)	In het centrum van Emmen vindt in de komende 5 tot 10 jaar gelijktijdig een groot aantal verschillende projecten plaats (zowel binnen, als buiten Atalanta)	Voorbereidingfase/ Realisatiefase	02-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging Extra kosten 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Planning en logistieke stromen in de voorbereidingsfase op elkaar afstemmen Specifieke risico-analyse laten uitvoeren ten aanzien van dit onderwerp (inclusief de technische aspecten) Dit onderwerp specifiek onderdeel maken van de aanbesteding van de verschillende deelprojecten middels het programma van eisen (PVE) Instellen van een communicatie- en afstemmingsplatform tussen de uitvoerders van de diverse deelprojecten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2010-3 ▼ 2010-2011 ▼ 2010-2011 ✓ 2010-2
12	Ontstaan van verkeersproblematiek en onbereikbaarheid van het centrum gedurende de uitvoering	In het centrum van Emmen vindt in de komende 5 tot 10 jaar gelijktijdig een groot aantal verschillende projecten plaats (zowel binnen, als buiten Atalanta)	Realisatiefase	02-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Verlies van draagvlak voor het project Claims van ondernemers in het centrum 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Bereikbaarheid centrum als voorwaarde opnemen in programma's van eisen (PVE's) Stakeholders (ondernemers, bewoners) vroegtijdig betrekken bij het opstellen van en commiteren aan de inhoud van de PVE's Specifiek communicatietraject vanuit de gemeente m.b.t. bereikbaarheid. Aantrekken van een bereikbaarheidsmanager voor het centrum 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 2010-2011 ▼ 2010-2011 ▼ 2010-2014 ✓ 2009-4
13	Beoogde subsidies en bijdragen, kunnen niet daadwerkelijk verkregen worden	Voor realisatie van het project zijn veel externe bijdragen nodig. Gezien de korte doorlooptijd van het project zijn mogelijke bijdragen nog niet hard. Bovendien zijn de economische omstandigheden op dit moment niet gunstig.	Voorbereidingfase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Tekorten in dekking / financiering Ambitie kan niet (volledig) gerealiseerd worden 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Voortdurende aandacht in werkgroep lobby voor ontstaan nieuwe subsidiestromen Alternatieve subsidiestromen in ogenschouw nemen en al betrekken in lobby-activiteiten. Optimaliseren inzet eigen financiering, onder meer via schuiven met financieringsbronnen binnen Atalanta. Adequaat subsidievolgstelsel inzetten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 2010-2014 ▼ 2010-2014 ▼ 2010-2014 ▼ 2010-2014 ▼ 2010-2011

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
PROCESVOERING / PROJECTBEHEERSING ATALANTA										
14	Onvoldoende mogelijkheden om middels inhoudelijke DEIK-ideeën subsidie-mogelijkheden te kunnen benutten.	Om beoogde bijdragen daadwerkelijk te verkrijgen moeten middels de inzet van de bijdragen de doelstellingen van subsidiegever gerealiseerd worden. Duurzaamheid en Economie zijn nog onvoldoende geconcretiseerd om subsidiemogelijkheden te kunnen benutten.	Voorbereidingfase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Tekorten in dekking / financiering Ambitie kan niet (volledig) gerealiseerd worden 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Actieplan en bestuurlijke borging werkgroep DEIK Tijdig de juiste externe expertise inhuren. Afstemming behoefte vanuit beleidsprogramma's partners DPE en Provincie. 	<ul style="list-style-type: none"> 2009-4 2010-2012 2010-2012
15	Kostenramingen van ontwerpen op basis van ambitieniveau en verwachtingen passen niet binnen het indicatieve financiële kader (FMP).	De investerings-ramingen betreffen een zeer globaal indicatieve raming. Deze ramingen worden als kader gehanteerd. De ambitie is hoog. De precieze invulling / uitwerking van de diverse deelprojecten moet nog plaatsvinden. Hier zal uit moeten blijken of dit kan binnen de globale indicatieve financiële kaders en rekening houdende met de realisatie van de gewenste kwaliteit en ambitie.	Voorbereidingfase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Dilemma keuze voor ambitie, of financiële haalbaarheid middels versobering van plannen. 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Voor aanvang van de daadwerkelijke realisatie duidelijkheid verkrijgen omtrent het totale uiteindelijke kostenplaatje in relatie tot het gewenste ambitieniveau Onderzoek naar mogelijkheden aanvullende externe financiering op basis van de hogere kwaliteit Onderzoek naar mogelijkheden aanvullende interne financiering Op basis van totaal kosten- en financieringsplaatje voor aanvang van de realisatie een besluit laten nemen omtrent keuze voor kosten en financiering in relatie tot de te realiseren ambitie. 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2011 2011 2011 2011
16	Geen specifieke (in te huren) kunde beschikbaar voor proces en projectbegeleiding uitvoeringsprojecten	Specifieke benodigde deskundigheid is niet altijd binnen de gemeente aanwezig en is in een aantal gevallen ook op de markt schaars	Voorbereidingfase / Realisatiefase	02-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Tijdig op de markt zetten van de gevraagde inzet Bij voorbereiding vacaturetraject markt-advisering inroepen. 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2014 2010-2014
17	Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties	In het huidige stadium van het project kan er niet meer dan globaal inzicht zijn.	Voorbereidingfase	02-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten / overschrijding budgetten Vertraging 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Continue hercalculatie en verfijning van calculaties Raadplegen / inzetten van deskundigen op het betreffende vakgebied voor de calculaties op elk van de deelprojecten Second opinion op belangrijke ramingen en calculaties laten uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2014 2010-2014 2010-2014 2010-2014

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
PROCESVOERING / PROJECTBEHEERSING ATALANTA										
18	Vertraging en/of fouten in het gemeentelijke Atalanta-proces als gevolg van onvoldoende kwaliteit van aangeleverde informatie vanuit DPE en/of niet tijdig, danwel niet volledig aanleveren van informatie vanuit DPE	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsplan DPE nog niet definitief • Nog geen formele besluitvorming door DPE • Personele invulling binnen DPE (voornamelijk inhuur en veel mutaties) 	Voorbereidingfase	01-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Vertraging • Mindere kwaliteit 	Gemiddeld	2	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige afstemming tussen DPE en gemeente; bij escaleren naar stuurgroep • Nauwkeurige controle • Meer eigen inbreng. 	<p>▼ 2010-2014</p> <p>▼ 2010-2014</p> <p>▼ 2010-2014</p>

BELANGRIJKSTE RISICO'S CENTRUM-WEST

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
CENTRUM-WEST										
19	(Claim) ongeoorloofde staatssteun als gevolg van onvoldoende verhaal van kosten m.b.t. BP Centrum-West.	<ul style="list-style-type: none"> Op basis van nieuwe grexwet is verhaal van kosten verplicht. Het is niet altijd geheel duidelijk hoe regelingen moeten worden geïnterpreteerd. 	Vorbereidingfase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten (claim) voor gemeente Imagoschade voor gemeente 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Hanteren uitgangspunt marktconformiteit in de exploitatieovereenkomsten met DPE en WMD Juridische toetsing van de exploitatieovereenkomsten met DPE en WMD door deskundige op het gebied van staatssteun voor het afsluiten van de overeenkomsten (second opinion) 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011
THEATER / WERELD VAN DE ONTMOETING										
20	Cultureel theaterprogramma wordt duurder dan waar door de gemeente rekening mee is gehouden.	Er is nog geen exploitatieberekening dan wel businesscase aanwezig voor wat betreft het Theater. Ook is er nog geen overeenkomst met DPE omtrent de exploitatie van het Theater en de kosten van en subsidiëring van de programmering.	Exploitatiefase	01-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Structureel hogere exploitatiekosten m.b.t. cultureel aanbod voor de gemeente Kwalitatief minder aanbod dan gewenst. Extra kosten (claim) voor gemeente Imagoschade voor gemeente 	Groot	1	<ul style="list-style-type: none"> Second opinion op businesscase DPE / marktconformiteit v.w.b. Theater. Onderzoek naar gewenste cultureel aanbod theaterprogramma in relatie tot de kosten (noodzakelijke subsidiëring). 	<ul style="list-style-type: none"> 2010 2010-2011
21	(Claim) ongeoorloofde staatssteun in het kader van subsidiëring exploitatie theater, aan DPE.	Doordat DPE theater gaat exploiteren en theateractiviteiten wel gesubsidieerd (mogen) worden zou "kruissubsidiëring" kunnen ontstaan. Gemeente mag niet subsidiëren in de exploitatie van het dierenpark.	Exploitatiefase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten (claim) voor gemeente Imagoschade voor gemeente 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Extra aandacht / toetsing op marktconformiteit van de overeenkomsten met DPE Juridische toetsing uitkomsten / contracten tussen gemeente en DPE door deskundige op het gebied van staatssteun vóór het afsluiten van de overeenkomsten (second opinion). 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011
22	Uitgangspunten en randvoorwaarden voor ontwerp Theater / WvdO onvoldoende, danwel niet tijdig bekend c.q. vastgesteld.	Noodzakelijke informatie van DPE komt moeizaam beschikbaar.	Vorbereidingfase	01-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tijdsvertraging Extra kosten 	Gemiddeld	2	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken maken binnen tekeningen en afspraken in tekeningen laten vastleggen Gebruiker (DPE) tijdig en formeel haar eisen en randvoorwaarden laten aangeven (vastleggen). 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
23	Bezwaarprocedure bij selectie van architect en adviseurs.	Juridisering van de markt en slechte marktsituatie.	Voorbereidingfase	01-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tijdsvertraging (4 mnd per procedure) Extra kosten Imagoschade 	Gemiddeld	2	<ul style="list-style-type: none"> Juridische controle aanbestedingdocumenten Goedkeuringsprocedure voorbereidingscommissie, stuurgroep, college Check door gemeentelijk coördinator inkoop Check procedure door steunpunt 	<p>✓ 2010-3</p> <p>▼ 2010</p> <p>▼ 2010</p> <p>✓ 2010-3</p>

DPE / DPE Next										
24	Exploitatieproblemen bij DPE in de fase tot overgang naar het nieuwe dierenpark / DPE Next	Dierenpark Emmen heeft te maken met sterk dalende bezoekersaantallen en met een jaarlijks verlies op de exploitatie van het huidige dierenpark.	Voorbereidingfase/ Realisatiefase	01-2009	Hoog	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Imagoschade voor het totale project Vertraging Financiële gevolgen voor gemeente i.v.m. mogelijke steun. 	1	<ul style="list-style-type: none"> Kritisch volgen van DPE en de ontwikkelingen binnen DPE vanuit de gemeente Onderzoek naar financiële situatie DPE Behandeling en afwikkeling steunvraag DPE Met DPE zoeken naar oplossingen en eventueel noodscenario 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2014 2010 2010 2010
25	Onvoldoende voorgang van project "DPE Next" van DPE	De businesscase DPE Next is nog niet definitief. De verwachting is dat het nieuwe dierenpark aanzienlijk later gereed zal zijn dan de eerder geplande 1 januari 2014.	Voorbereidingfase/ Realisatiefase	01-2009	Hoog	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Tijdverlies / vertraging in gemeentelijk Atalanta-project. Latere gebruiknaam cultureel gebouw / latere aanvang vernieuwde theaterprogramma mering. 	1	<ul style="list-style-type: none"> Goede facilitering van DPE vanuit gemeente. Nauwkeurige en transparante afstemming tussen projectorganisaties Atalanta en DPE Next op diverse niveaus. 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2014 2010-2014
26	Onvoldoende fondsen voor financiering investeringen DPE Next.	Voor realisatie DPE Next is veel externe financiering nodig. Deze financiering moet grotendeels nog gerealiseerd worden. Bovendien zijn de economische omstandigheden op dit moment niet gunstig.	Voorbereidingfase	01-2009	Hoog	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Langdurige onzekerheid / vertraging in de realisatie Inboeten op de kwaliteit / innovativiteit, wat juist de drager van het nieuwe dierenpark is. 	1	<ul style="list-style-type: none"> Contacten bevorderen en waar nodig ondersteunen van DPE bij het zoeken naar partners en/of financiers. Bekijken of mogelijk een groter deel van de provinciale middelen dan voorzien kan worden ingezet in het nieuwe park. Frequent overleg en afstemming tussen gemeente en DPE met betrekking tot de realisatie van de financiering DPE Next. 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011 2010-2011
27	Bedrijfsplan DPE Next blijkt niet haalbaar.	Er is nog geen definitief bedrijfsplan DPE Next beschikbaar. Ondanks positieve indrukken en resultaten marktonderzoek kan uit exploitatie-berekeningen blijken dat resultaten niet voldoende zijn. Bovendien zijn de economische omstandigheden op dit moment niet gunstig.	Voorbereidingfase	01-2009	Gemiddeld	Groot	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging / centrum-ontwikkeling komt tot stilstand. Minder kwaliteit 	2	<ul style="list-style-type: none"> Continu aandacht voor de ontwikkeling van bedrijfsplan DPE Next. Second opinion op bedrijfsplan DPE Next. Eventuele alternatieve scenario's laten ontwikkelen door DPE. 	<ul style="list-style-type: none"> 2009 2010-4 2010

BELANGRIJKSTE RISICO'S DE VERBINDING

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
DE VERBINDING										
28	Beroepsprocedures Raad van State in het kader van bestemmingsplan De verbinding leiden tot onvoorziene vertraging.	<ul style="list-style-type: none"> In de planning van de bestemmingsplan-procedure is geen rekening gehouden met een eventuele beroepsprocedures bij de Raad van State. Dit is echter wel een wettelijke mogelijkheid. 	Voorbereidingfase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Vertraging in de vaststelling van het bestemmingsplan De Verbinding waar in de planning geen rekening mee is gehouden. Vertraging in de realisatie van de Hondsrugweg-tunnel 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Zorgvuldig vooroverleg voeren met wettelijke adviseurs en overlegpartners Zorgvuldig communiceren over plannen richting bevolking Organiseren van informatieavond(en) Duidelijk leesbaar en helder bestemmingsplan De tijd nemen en juiste mensen zoals goede juristen inschakelen bij het beantwoorden van zienswijzen en inspraakreacties 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2010-3 ✓ 2010-3 ✓ 2010-3 ▼ 2010 ▼ 2010-2011
HONDRUGWEGTUNNEL										
29	Vertraging in aanbesteding van de Hondsrugwegtunnel doordat de scope voor de Tunnel niet tijdig voldoende hard is.	<ul style="list-style-type: none"> De scope voor de tunnel is nog niet hard. Door wijzigende inzichten en veranderingen in inzichten en eisen van de omgeving blijft de scope wijzigen. 	Voorbereidingfase	02-2010	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten Vertraging in de realisatie 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Bepalen AH parkeergarage in scope of niet Bepalen invoegen ventilatiegat in tunnel Bepalen kruispunten Noord / Zuid in scope of niet Bepalen slopen busterterminal in scope of niet Bepalen functie Traverse Hoogte plein vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2010-3 ▼ 2010 ✓ 2010-3 ✓ 2010-3 ✓ 2010-3 ▼ 2010
30	Bestuurlijke danwel ambtelijke inhoudelijke inmenging gedurende aanbestedingsproces (Concurrentie Gerichte Dialoog).	In CGD dienen strikte procedures gehanteerd te worden, en zijn (belangrijke) wijzigingen vanuit de gemeente niet meer mogelijk.	Voorbereidingfase / Realisatiefase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Claims / procedures van aannemers Vertraging in de realisatie 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Informeren van alle betrokkenen omtrent dit risico Strikte (juridische) bewaking van de procedure(s) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2010-3 ▼ 2010-2011

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
31	Ommissies in inkoopprogramma en documenten ten behoeve van de concurrentie gerichte dialoog (CGD) aanbesteding Hondsrugwegtunnel.	<ul style="list-style-type: none"> Voor de specificaties / programma van eisen van de Tunnel (nodig voor aanbesteding obv CGD) moet in een zeer korte periode veel informatie worden verzameld / verkregen en verwerkt. De tijdsdruk en de nog ontbrekende informatie kunnen leiden tot ommissies in inkoopprogramma en documenten voor de aanbesteding van de tunnel. Bovendien zijn niet alle eisen en wensen van alle stakeholders compleet geïnventariseerd. 	Voorbereidingfase	02-2009	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten Vertraging in de realisatie Mogelijk moet de aanbestedingsprocedure opnieuw worden doorlopen 	Gemiddeld	2	<ul style="list-style-type: none"> Intensief raadplegen van stakeholders via klankbordgroep College en Raad committeren aan inkoopplan Hondsrugwegtunnel en te volgen stappen in de procedure 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2010-3 ✓ 2010-3
32	Uitgangspunten en randvoorwaarden voor uitvoering CGD onvoldoende, danwel niet tijdig bekend c.q. vastgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Noodzakelijke informatie komt moeizaam beschikbaar. 	Voorbereidingfase	01-2010	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Tijdsvertraging Extra kosten 	Gemiddeld	2	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken maken binnen werkgroepen en afspraken in tekeningen laten vastleggen 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 2010
33	Informatievoorziening m.b.t. aanbesteding Tunnel niet voldoende op orde	<ul style="list-style-type: none"> Bijlagen zijn niet gedocumenteerd / deels afwezig 	Voorbereidingfase	01-2010	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Ontwerp voldoet niet Vertraging Kostenverhoging 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> De juiste capaciteit aantrekken om dit te realiseren Vooraf duidelijk aangeven welke bijlagen nodig zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2010-3 ▼ 2010
PARKEERGARAGES										
34	Parkeerexploitatie te bouwen parkeergarages niet kostendekkend te krijgen.	Er zijn nog geen sluitende exploitatie-berekeningen m.b.t. de gemeentelijke parkeerexploitatie op basis van vastgesteld parkeerbeleid.	Exploitatiefase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> (structurele) exploitatie-tekorten voor gemeente 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren maken adequaat parkeerbeleid centrum Emmen Gedegen (haalbaarheids)onderzoek naar relatie opbrengst- versus investeringsniveau (marktonderzoek). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2009 ▼ 2010-2011

BELANGRIJKSTE RISICO'S LOCATIE HOOFDSTRAAT

Nr.	Beschrijving van het risico	Oorzaak risico	Risico ingedeeld naar projectfase	Gemeld sinds	Kans optreden	Beschrijving gevolg	Totaal gevolg	Prioriteit	Uitwerking beheersmaatregel	Stand van Zaken
VERPLAATSING DPE										
35	(Claim) ongeoorloofde staatssteun in het kader van verplaatsingsvergoeding, of verstrekken risico-kapitaal, danwel lening aan DPE.	Wetgeving is complex; gemeente mag DPE niet bevoorraden t.o.v. een andere marktpartij. Zakelijkheid en marktconformiteit zijn zeer belangrijk. Het is niet altijd duidelijk wat wel en niet mogelijk is bij alle betrokkenen.	Voorbereidingfase / Realisatiefase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Extra kosten (claim) voor gemeente Imagoschade voor gemeente 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Extra aandacht / toetsing op marktconformiteit van de overeenkomsten met DPE Juridische toetsing uitkomsten / contracten tussen gemeente en DPE door deskundige op het gebied van staatssteun voor het afsluiten van de overeenkomsten (second opinion) 	<p>▼ 2010</p> <p>▼ 2010-2011</p>
GRONDEXPLOITATIE LOCATIE HOOFDSTRAAT										
36	Onvoldoende belangstelling van investeerders en projectontwikkelaars voor locatie Hoofdstraat.	Het planstadium is nog te pril voor een concrete acquisitie. Onderzoek naar markt en haalbaarheid zijn nu nog niet goed mogelijk. Bovendien zijn de economische omstandigheden op dit moment niet gunstig.	Realisatiefase / exploitatiefase	01-2009	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling plangebied komt niet van de grond. Vertraging Financiële gevolgen grondexploitatie. 	Groot	2	<ul style="list-style-type: none"> Gedegen marktonderzoek laten uitvoeren als onderdeel en input voor de planvorming. Vroegtijdig ontwikkelaars betrekken/ committeren aan de planvorming Inspelen op trends, derhalve planvorming niet te vroeg. 	<p>▼ 2010-2011</p> <p>▼ 2011</p> <p>▼ 2010-2014</p>