

Centrumvernieuwing Emmen

Second Opinion Risicomanagement



EY

Building a better
working world

Inhoudsopgave

1	Opdracht	2
1.1	Uitgangspunten	2
2	Invulling risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen	3
2.1	Kwantificeren van risico's	3
2.2	Prioriteren Risico's	4
2.3	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	4
2.4	Weerstandvermogen	5
3	Analyse risico's	7
3.1	CvE	7
3.2	Centrumplein	8
3.3	Boulevard Noord & Boulevard Zuid	9
3.4	Willinkplein zuid	10
3.5	Theater/ wereld van ontmoeting	10
3.6	Markt	11
3.7	Locatie Hoofdstraat	12
3.8	Aanpassing Vreding	13
3.9	Locatie Vreding	13
4	Toets weerstandsvermogen	15
5	Conclusies en aanbevelingen	17
5.1	Conclusies	17
5.2	Aanbevelingen	17
	Bijlage 1 Second opinion risicobeheersing CvE	18
	Bijlage 2 Lijst met bronnen	35

Totaal aantal pagina's in dit rapport: 17

1 Opdracht

Voor u ligt het eindrapport van de risicoscan second opinion op de inhoud van het risicomanagement van de Centrumvernieuwing Emmen. In deze rapportage worden de belangrijkste bevindingen van de risicoanalyse van EY uiteen gezet.

Centrumvernieuwing Emmen (CvE) bestaat uit diverse projecten. Sommige zijn nog in de planningsfase, anderen zijn al in de uitvoeringsfase. Binnen deze projecten zijn door de gemeente Emmen enkele belangrijke projecten geïdentificeerd, waarop door EY Real Estate Advisory (hierna REAS) is beoordeeld of:

- ▶ De door het projectteam geïdentificeerde risico's juist en volledig zijn;
- ▶ De kans en impact zo goed als mogelijk is bepaald;
- ▶ De beheersmaatregelen in beeld zijn gebracht en geoperationaliseerd;
- ▶ De risico's vervolgens op de juiste wijze zijn geclassificeerd en geprioriteerd.

De volgende projecten zijn door REAS beoordeeld:

- ▶ CvE (Programmarisico's)
- ▶ Centrumplein;
- ▶ Boulevard Noord
- ▶ Boulevard Zuid;
- ▶ Willinkplein Zuid
- ▶ Parkeergarage Willinkplein Zuid;
- ▶ Theater en Wereld van Ontmoeting;
- ▶ Markt Emmen;
- ▶ Aanpassing Vreding;
- ▶ Locatie Hoofdstraat;
- ▶ Locatie Vreding.

1.1 *Uitgangspunten*

Om de risicoscan te kunnen uitvoeren hanteert REAS een 'leading practice' model dat helpt bij het identificeren, toetsen en inzichtelijk maken van de risico's, de beoordeling van de kans en impact van de risico's op het eindresultaat, het identificeren van de beheersmaatregelen en de kwantificering van de risico's.

Door middel van interviews met de projectmanagers en door analyse van projectdocumenten, zijn de geïdentificeerde risico's en kansen beoordeeld en eventuele additionele risico's of kansen geïdentificeerd

De risico's en kansen worden gekwantificeerd door middel van een impact en kans analyse en beoordeeld op de invloed van de beheersmaatregelen. Peildatum van de analyse is 01-07-2014. Ontwikkelingen in de projecten na deze datum zijn niet meegenomen in de beoordeling van de risicoanalyse.

2 Invulling risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen

De huidige invulling van het risicomanagement voor de Centrumvernieuwing Emmen alsmede de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de accountingmemo Centrumvernieuwing Emmen/ Atalanta d.d. 12 februari 2012 en de notitie "Risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen" d.d. 3 maart 2014. Door het bureau NAR is in 2012 een second opinion uitgevoerd op de systematiek en het proces van risicomanagement binnen het project Centrumvernieuwing Emmen. Adviezen en aanbevelingen van NAR zijn meegenomen bij de invulling van het risicomanagement.

Binnen Centrumvernieuwing Emmen wordt onderscheid gemaakt in programmarisico's en projectrisico's. Projectleiders houden per project een operationeel project risicodossier bij. De projectrisico's worden op programmaniveau opgenomen in NARIS, een software systeem voor risicomanagement. Het operationele project risicodossier wordt ook gebruikt om bij de aanbesteding van werken te bepalen welke risico's bij de aanbesteding worden overgedragen aan de aannemer. Vanaf het derde kwartaal 2013 worden risico's per kwartaal gerapporteerd op basis van een nieuwe systematiek.

2.1 Kwantificeren van risico's

De wijze van risicokwantificering is als volgt vastgelegd. Voor elk onderkend risico in de risicoanalyse wordt de kans van optreden bepaald. Bij elk van de onderkende risico's wordt vervolgens bepaald wat het gevolg is voor de planning, de financiën en de kwaliteit als het risico zou optreden. Het gevolg van het optreden van een risico is in principe een gevolg van één van deze drie elementen. Daar waar mogelijk worden de gevolgen zoveel als mogelijk gekwantificeerd aangegeven. De kwantificering wordt daar waar mogelijk nader onderbouwd en vastgelegd. Met de ingebruikname van NARIS als risicomanagementsoftware wordt, conform advies van de NAR naar aanleiding van de uitgevoerde second opinion op het proces en de systematiek van risicomanagement, gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal voor de kwantificering van risico's. Tot aan de implementatie van NARIS werd binnen CvE een drie-punts-schaal gehanteerd voor de kwantificering van de risico's. De vijf-punts-schaal wordt gehanteerd om meer onderscheidend vermogen te krijgen in de risico's. De onderstaande tabel laat de toegepaste kansverdeling en bijbehorende risicogevolgen zien:

Klassenindeling risico's

Klasseindeling risico's				
Klasse	Kans	Gevolg		
		Financieel	Tijd	Kwaliteit
0	0%	Geen financiële gevolgen	Geen vertraging	Geen kwaliteitsverlies
1	10%	$X < € 125.000$	Maximaal 1 maand vertraging	Zeer klein. Zeer eenvoudig verlies van kwaliteit
2	30%	$€ 125.000 < X < € 500.000$	-	Klein. Eenvoudig herstelbaar verlies van kwaliteit.
3	50%	$€ 500.000 < X < € 1.250.000$	1 tot 3 maanden vertraging	Matig. Moeilijk te herstellen verlies van kwaliteit
4	70%	$€ 1.250.000 < X < € 2.500.000$	-	Groot. Zeer moeilijk te herstellen verlies van kwaliteit
5	90%	$X > € 2.500.000$	Meer dan 3 maanden vertraging	Zeer groot. Onherstelbaar verlies van kwaliteit

2.2 Prioriteren Risico's

Aan de hand van de geschatte kans van een risico en het gevolg van het optreden van het risico kunnen risico's worden geprioriteerd. Door de kans te vermenigvuldigen met het gevolg kan de risicoscore worden bepaald. De gemeente Emmen heeft vastgelegd wat de risicobereidheid is. Voor risico's boven een vooraf bepaalde score geldt dat er beheersmaatregelen moeten worden genomen. In de notitie risicomangement Centrumvernieuwing Emmen worden de volgende beheersmaatregelen omschreven:

- ▶ Preventie: het voorkomen dat iets gebeurt, of het verminderen van de kans dat het gebeurt
- ▶ Repressie: het beperken van de schade wanneer een risico optreedt
- ▶ Acceptatie: geen maatregelen, de kans en het mogelijke gevolg accepteren
- ▶ Overdragen van het risico
 - overdragen aan een verzekeraar
 - overdragen aan de opdrachtnemer (bijvoorbeeld de bouwer)
 - overdragen aan de opdrachtgever of samenwerkingspartner.

De onderstaande tabel hoe de risico worden gekwantificeerd (kans x gevolg).

Financieel

$x > € 2.500.000$	5	10	15	20	25	
$€ 1.250.000 < x < € 2.500.000$	4	8	12	16	20	
$€ 500.000 < x < € 1.250.000$	3	6	9	12	15	
$€ 125.000 < x < € 500.000$	2	4	6	8	10	Risicotolerantie-lijn
$X € 125.000$	1	2	3	4	5	
Geen financiële gevolgen	0	0	0	0	0	
Kans		10%	30%	50%	70%	90%

2.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

In hoofdlijnen zijn de volgende onderdelen te onderscheiden:

- ▶ Programmabureau Centrumvernieuwing Emmen
- ▶ Ontwikkelprojecten Atalanta
- ▶ Realisatieprojecten Atalanta
- ▶ Andere ontwikkelprojecten Centrumvernieuwing Emmen
- ▶ Andere realisatieprojecten Centrumvernieuwing Emmen

Risicoanalyse en risicobeheersing maken permanent onderdeel uit van de taak van de projectleiders en de projectmanager. Projectmanager en adviseur projectbeheersing spreken minimaal één keer per kwartaal met de projectleiders over de actualisatie van de risicoanalyse.

Elk kwartaal (sinds 2014 viermaandelijks) wordt in de reguliere kwartaalrapportage gerapporteerd omtrent risicomangement (o.a. actualisatie risicoanalyse, ontwikkelingen in risico's en de getroffen maatregelen, evaluatie van de getroffen maatregelen).

In het kader van risicomangement en risicobeheersing zijn de volgende afspraken gemaakt:

- ▶ Het college van B&W heeft de criteria voor de bepaling van de relevantie / prioritering van risico's vastgesteld.
- ▶ Het college van B&W stelt de prioritering van relevante risico's per kwartaal vast door middel van de kwartaalrapportages.
- ▶ Het college van B&W stelt de te treffen beheersmaatregelen per kwartaal vast door middel van de Kwartaalrapportages
- ▶ Voor alle relevante / te beheersen risico's wordt een beheerder van het risico aangewezen. Het college van B&W is bestuurlijk eigenaar van de risico's.
- ▶ De ambtelijk opdrachtgever is ambtelijk eigenaar van de risico's. De projectleiders zijn operationeel verantwoordelijk voor de analyse en beheersing van de specifieke risico's. De projectmanager is operationeel verantwoordelijk voor de analyse en beheersing van de algemene projectbrede bedrijfsvoeringrisico's.
- ▶ Door middel van de viermaandelijkse rapportage wordt periodiek omtrent de risico's boven de tolerantiegrens en acties ter beheersing gerapporteerd aan stuurgroep, college van B&W en raad.
- ▶ De adviseur projectbeheersing is verantwoordelijk voor het opzetten / ontwikkelen van en adviseren over risicomangement / risicoanalyses. Tevens ondersteunt de adviseur projectbeheersing de projectorganisatie in het proces van risicomangement.

2.4 Weerstandvermogen

In de begroting 2014 is een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. Bij het opstellen van de begroting dient rekening gehouden te worden met voorzienbare en kwantificeerbare risico's. In de paragraaf weerstandsvermogen is het beleidskader vastgelegd:

- De notitie weerstandsvermogen d.d. 22 mei 2003 wordt als basis gehanteerd voor de opstelling van de verplicht voorgeschreven paragraaf weerstandsvermogen
- Het vereiste weerstandsdeel van de algemene reserve wordt gehandhaafd op € 7,5 mln
- Het weerstandsvermogen wordt jaarlijks getoetst aan de risico's.
- Bij het onttrekken van bedragen uit de algemene reserve wordt er zorg voor gedragen dat de WAR binnen minimaal 4 jaar weer op het vereiste niveau ligt.

Het weerstandsvermogen van de gemeente Emmen is in de begroting 2014 als volgt berekend:

Weerstandvermogen gemeente Emmen begroting 2014	
	€
Weerstanddeel Algemene reserve	€ 7,5 mln.
BAR inclusief claims en reserveringen	€ 9,9 mln.
VAR inclusief claims en reserveringen per 1 januari 2016	€ 1,6 mln.
Beschikbaar aan algemene reserves	€ 19,0 mln.
Overwaarde reserve grondexploitaties	€ 0,4 mln.
Totaal beschikbaar als weerstandsvermogen	€ 19,4 mln.

De gemeente Emmen hanteert een generiek bepaald weerstandsvermogen dat wordt berekend op basis van het aantal inwoners. De hoogte van het benodigde weerstandsvermogen bedraagt volgens deze berekening minimaal € 21,8 mln en maximaal 32,7 mln. Dit is inclusief het risico van alle grondexploitaties. Voor de grondexploitaties is een weerstandsvermogen van € 14,6 mln. benodigd. Hiervoor is een aparte voorziening opgenomen. De reserve voor grondexploitaties bedraagt € 15 mln. Het totale weerstandsvermogen van de gemeente Emmen komt hiermee op € 34,4 mln. In de paragraaf weerstandsvermogen wordt ook specifiek ingegaan op het project Centrumvernieuwing Emmen. Hierbij wordt verwezen naar de accounting memo d.d. 2012 waarin het risicomanagement voor dit project wordt omschreven. Er worden geen concrete bedragen t.b.v. specifiek het weerstandsvermogen voor CVE benoemd.

3 Analyse risico's

Door middel van interviews met de verantwoordelijke projectleiders en door de projectdocumenten te analyseren, zijn de geïdentificeerde risico's en kansen door REAS beoordeeld en eventuele additionele risico's of kansen geïdentificeerd. In dit hoofdstuk worden onze belangrijkste bevindingen uit analyse van de programmarisico's per project uiteen gezet. In bijlage 1 is een uitgebreide analyse per project opgenomen.

3.1 CvE

Naast een risicoanalyse per project is er door de gemeente Emmen een inventarisatie van de overkoepelende risico's van de Centrumvernieuwing Emmen gemaakt. In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's van CvE onderkent:

- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen door belastingdienst / UWV i.k.v. Wet keten Aansprakelijkheid (WKA) voor afdracht belastingen onderaannemers.
- ▶ Gemeentelijke bezuinigingen leiden tot vermindering van voor Atalanta beschikbare gemeentelijke budgetten en reserves en vergroten de kans op overschrijdingen van deze budgetten.
- ▶ Het hoge ambitieniveau kan niet, of onvoldoende gerealiseerd worden binnen het beschikbare budget.
- ▶ Afhankelijkheid van (samenwerkings)partners ten aanzien van de realisatie van de ambitie en doelstellingen van het programma leidt tot vertraging en/of het niet (volledig) realiseren van de ambitie.
- ▶ Kostenramingen van ontwerpen op basis van ambitieniveau en verwachtingen passen niet binnen het indicatieve financiële kader (FMP)
- ▶ Niet kunnen realiseren van de planning als gevolg van harde deadlines van het programma CvE.
- ▶ Centrumplein zorgt niet in voldoende mate voor aantrekkingskracht en voldoende activiteit om de economische bedrijvigheid te verhogen.
- ▶ Vertragingen in de planning/uitvoering van projecten CVE als gevolg van de onderlinge afhankelijkheid tussen een groot aantal gelijktijdig, danwel volgtijdelijk te realiseren projecten binnen Emmen Centrum (interface-risico's)
- ▶ Ontstaan van verkeersproblematiek, parkeerproblematiek en onbereikbaarheid van het centrum gedurende de uitvoering.
- ▶ Vertraging als gevolg van het vertrek of uitvallen van belangrijke sleutelfunctionarissen voor het programma.
- ▶ Vertraging en of extra kosten als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving
- ▶ Verleggen van kabels en leidingen in centrumgebied door beheerders van kabels en leidingen leidt onverwacht tot kosten voor CvE projecten (hier is in de ramingen geen rekening mee gehouden).

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Het risico dat kostenramingen van ontwerpen op basis van ambitieniveau en verwachtingen niet binnen het indicatieve financiële kader (FMP) passen is op projectniveau meegenomen. Indien bezuinigd wordt bij een niet passende kostenraming betreft het gevolg voornamelijk kwaliteitsverlies.

3.2 Centrumplein

Onderdeel van de centrumvernieuwing Emmen is een nieuw Centrumplein tussen het stadscentrum en de Wereld van Theater / Wereld van Ontmoeting. Een belangrijk uitgangspunt is dat het nieuwe dierenpark met zijn entree en theater verbonden blijft met het centrum. Om dit te realiseren is de Hondsrugweg deels ondergronds gebracht. Hierboven wordt op maaiveld een autovrij plein aangelegd, als onderdeel van de versterking van de oost-west-as van Emmen centrum. Het project bevindt zich tegen het einde van de aanbestedingsfase. De aanbesteding heeft plaats gevonden en de winnende aannemer is bekend. Het gedeelte boven de Hondsrugtunnel zal door de aannemer (BAM) van de tunnel, worden uitgevoerd. De rolverdeling tussen de aannemer van het plein en de aannemer van de tunnel is vastgelegd in een coördinatie overeenkomst. De financiering van het Centrumplein wordt volledig gedekt uit subsidies waaronder EFRO en RSP-plus (cofinanciering EFRO). De einddatum van deze subsidies is vooralsnog vastgesteld op 1-1-2015.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's onderkent:

- ▶ Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.
- ▶ Vertraging in de realisatie van het Centrumplein als gevolg van uitlopende planning van de Hondsrugwegtunnel.
- ▶ Investerings van het Centrumplein kunnen niet worden gedekt uit de EFRO-subsidie en de cofinanciering EFRO.
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.
- ▶ Bezwaarprocedure bij aanbesteding van het werk.
- ▶ Mogelijke vertraging en verlies van kwaliteit als gevolg van de technische complexiteit van het project.
- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen van de gemeente Emmen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.
- ▶ Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.
- ▶ Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).
- ▶ Mogelijke vertraging als gevolg van het niet tijdig beschikbaar zijn van benodigde bouwstoffen (natuursteen).

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Niet benoemd in de risicomatrix is het risico dat de samenwerking tussen beide aannemers van het centrumplein (aannemer centrumplein en aannemer van de tunnel) leidt tot conflicten. Dit risico kan gevolgen hebben voor de planning. REAS adviseert dit risico op te nemen matrix.
- ▶ Door de gemeente is het risico dat bedachte technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen niet kunnen worden toegepast benoemd. Na de aanbesteding is dit risico echter minimaal. Risico's die zich na de aanbesteding nog voordoen zijn in principe voor de aannemer.
- ▶ Door het risico dat investeringen niet kunnen worden gedekt uit de EFRO subsidie op te splitsen in 2 risico's kunnen de financiële gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Nu is alleen het risico door vertraging gekwantificeerd. Het netto maximaal gevolg ligt hoger indien subsidies worden terug gevorderd. Wij adviseren het maximale netto risico te verhogen naar € 3.793.456,- De kans op de risico's is door ons lager ingeschat omdat in de gesprekken met SNN kennelijk toezeggingen zijn gedaan.

3.3 *Boulevard Noord & Boulevard Zuid*

Om het centrum voor fiets- en voetgangers zo goed mogelijk bereikbaar te houden, worden twee boulevards aangelegd: Boulevard Noord en Boulevard Zuid. De boulevards bestaan grotendeels uit een fiets- en een looproute, gescheiden door groen. Boulevard Noord loopt vanaf het parkeerterrein naar de Hondsrugweg richting Noorderplein en langs de Hondsrugweg onder het bruggebouw van het gemeentehuis door. Boulevard Zuid is de route voor fietsers en voetgangers vanaf het kruispunt Ermerweg-Hondsrugweg langs P-zuid, woon- en zorgcentrum Holdert tot aan het Centrumplein. De financiering wordt gedekt door de subsidies EFRO en RSP+ (Cofinanciering EFRO). Voor de laatst genoemden geldt voorsnog een einddatum van 1-1-2015.

Boulevard Noord

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's voor Boulevard Noord onderkent:

- ▶ Het niet (tijdig) realiseren van de Boulevard Noord in relatie tot de gestelde voorwaarden aan de hiervoor verkregen EFRO-subsidie, leidt tot het (deels) niet kunnen verkrijgen van de toegekende EFRO-subsidie
- ▶ Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.
- ▶ Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).
- ▶ Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, onteigening, aanbesteding, ontheffingen en vergunningen, etc.
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.
- ▶ Hogere loon- en prijsstijgingen dan voorzien.
- ▶ Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.
- ▶ Bezwaarprocedure bij aanbestedingen (architecten, adviseurs, werken, etc.).
- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Door het risico op het niet krijgen van de subsidie op te splitsen naar oorzaak kunnen de gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Enerzijds is er het risico dat de deadline van de subsidie niet worden gehaald, anderzijds het risico dat gemaakte kosten niet subsidiabel zijn.
- ▶ Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden.

Boulevard Zuid

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's voor Boulevard Zuid onderkent:

- ▶ Het niet (tijdig) realiseren van de Boulevard Zuid in relatie tot de gestelde voorwaarden aan de hiervoor verkregen EFRO-subsidie, leidt tot het (deels) niet kunnen verkrijgen van de toegekende EFRO-subsidie
- ▶ Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.
- ▶ Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).
- ▶ Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, onteigening, aanbesteding, ontheffingen en vergunningen, etc.
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.
- ▶ Hogere loon- en prijsstijgingen dan voorzien.
- ▶ Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.

- ▶ Bezwaarprocedure bij aanbestedingen (architecten, adviseurs, werken, etc.).
- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Door het risico op het niet krijgen van de subsidie op te splitsen naar oorzaak kunnen de gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Enerzijds is er het risico dat de deadline van de subsidie niet worden gehaald, anderzijds het risico dat gemaakte kosten niet subsidiabel zijn.
- ▶ Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden.

3.4 Willinkplein zuid

Aan de zuidkant van het centrum, bij het Willinkplein, wil de gemeente samen met Ahold Real Estate een parkeergarage aanleggen met een grote nieuwe Albert Heijn met een opbouw van maximaal zeven lagen. De gemeente gaat de huidige parkeergarage onder het Willinkplein groter maken tot zo'n 900 plaatsen. Op de begane grond komen een grote Albert Heijn en een aantal kleine ruimten voor winkels of horeca. Aan de zuidkant van het gebouw is boven de supermarkt ruimte voor een opbouw. Boven het resterende deel van de supermarkt wordt een daktuin aangelegd. De financiering moet worden gedekt uit de opbrengsten van verkoop van grond. Het project bevindt zich in de ontwerpfase.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's onderkent:

- ▶ Verlies van kwaliteit en opbrengsten als gevolg van geen marktpotentieel voor realisatie opbouw bouwblok Zuid (AH).
- ▶ Vertraging/extra kosten als gevolg van het niet tijdig gereed komen van parkeergarage Willinkplein Zuid voor realisatie opbouw (AH + bovenbouw).
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Het risico op dat er geen marktpotentieel is voor realisatie opbouw bouwblok Zuid leidt volgens de risicomatrix tot onherstelbaar verlies van kwaliteit. Als beheersmaatregel wordt enkel een actieve marktbenadering genoemd. Gezien de grote impact van de risico adviseert REAS hier concretere maatregelen te benoemen zoals een studie naar alternatieve invulling opbouw Willinkplein, het uitzetten van een prijsvraag/markconsultatie en in gesprek gaan met woningcorporaties, zorgpartijen en ontwikkelaars.
- ▶ Vertraging van het project leidt tot een renteverlies doordat door de gemeente al grond is aangekocht. REAS heeft de gevolgen berekend aan de hand van renteverliezen op reeds gemaakte kosten.

3.5 Theater/ wereld van ontmoeting

Aan de westzijde van het centrum, bij het nieuwe Dierenpark, wordt het Theater en de Wereld van Ontmoeting gebouwd. Het Dierenpark en het Theater gaan in de toekomst nauw samenwerken. Het nieuwe theater, dat geëxploiteerd gaat worden door het dierenpark, biedt een breed cultureel aanbod dat past bij een inwonertal van 110.000 en een verzorgingsgebied van 250.000 personen. In het theater komen twee zalen: een grote zaal/schouwburgzaal van circa 800 stoelen en een multifunctionele

kleine zaal met 300 zitplaatsen of 1.000 staanplaatsen. De aanbesteding van het werk heeft inmiddels plaats gevonden en de winnende inschrijving is bekend. De financiering moet grotendeels worden gedekt uit de exploitatie van het vastgoed. Daarnaast worden de EFRO subsidie en RSP+ (Cofinanciering EFRO) ingezet.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's onderkent:

- ▶ Een deel van de investeringen met betrekking tot de Wereld van Ontmoeting kan niet worden gedekt uit de EFRO subsidie en cofinanciering EFRO voor het openbaar toegankelijk deel van Wereld van Ontmoeting.
- ▶ Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.
- ▶ Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.
- ▶ Vertraging of extra kosten als gevolg van verschillende belangen van de gemeente (opdrachtgever) en DPE (exploitant gebruiker) met betrekking tot Theater/WvO.
- ▶ Door de gelijktijdige realisatie van verschillende andere deelprojecten gelijktijdig met Theater/WvO, met name DPE Next en Hondsrugwegtunnel, treedt vertraging op in de realisatie van het Theater/WvO.
- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.
- ▶ Bezwaarprocedure bij aanbesteding van het werk.
- ▶ Vertraging als gevolg van het niet tijdig verkrijgen van de benodigde vergunningen.
- ▶ Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid en vergunningen en niet voldoen aan bestemmingsplannen.
- ▶ Vertraging als gevolg van de gekozen aanbestedingsvorm

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Door het risico op het niet krijgen van de subsidie op te splitsen naar oorzaak kunnen de gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Enerzijds is er het risico dat de deadline van de subsidie niet wordt gehaald, anderzijds het risico dat gemaakte kosten niet subsidiabel zijn.
- ▶ Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden indien het werk opnieuw moet worden aanbesteed. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen en proceskosten schatten we op € 100.000,-. De kans schatten we in op 10% gezien de fase waarin het project bevindt.

3.6 Markt

Het eerste deel van de herinrichting van het marktgebied is klaar. Op dit moment bevindt de aanbesteding voor het tweede deel van de herinrichting van het marktgebied zich in de afrondende fase. Dit betekent het opnieuw bestraten rondom de kerk, plaatsen van nieuwe straatmeubilair, nieuwe verlichting en het aanbrengen van groen. Deze werkzaamheden starten in de zomer en worden in het voorjaar van 2015 afgerond.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende belangrijkste risico's onderkent:

- ▶ Faillissement van aannemers tijdens de bouw.
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties m.b.t. Markt/entree Mensenpark.
- ▶ Investerings van de Markt/entree Mensenpark kunnen niet worden gedekt uit de EFRO subsidie en de cofinanciering EFRO.

- ▶ Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).
- ▶ Vertraging als gevolg van nader onderzoek en extra opgravingen naar aanleiding van het archeologisch onderzoek.
- ▶ Bezwaarprocedure bij aanbestedingen van het werk.
- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.
- ▶ Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.
- ▶ Extra kosten of vertraging als gevolg van klachten horeca/omwonenden over overlast door de werkzaamheden.
- ▶ Werkzaamheden kunnen niet starten vanwege tijdelijke bebouwing.

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Het risico dat gemaakte of nog te maken kosten niet subsidiabel zijn kan separaat worden benoemd en worden gekwantificeerd.
- ▶ De inschatting van het financieel gevolg van bezwaarprocedures door gemeente Emmen is relatief hoog. Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden indien het werk opnieuw moet worden aanbesteed. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen en proceskosten schatten we op € 50.000,-

3.7 Locatie Hoofdstraat

Na de verhuizing van het Dierenpark komt aan de Hoofdstraat in het centrum van Emmen een groot, groen gebied vrij dat in een bijzonder park moet veranderen. Voor de invulling van het Mensenpark zijn verschillende suggesties en ideeën. In de indicatieve GREX daterend uit 2008 is rekening gehouden met o.a. woningen en retail. Op dit moment is er nog geen concrete belangstelling vanuit ontwikkelaars.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's onderkent:

- ▶ De beoogde € 17 miljoen bijdrage van het ministerie van VROM voor de ontwikkeling van de locatie Hoofdstraat (incl. de aan DPE te betalen schadeloosstelling van € 65,5 miljoen) kan niet daadwerkelijk worden verkregen.
- ▶ RSP-plus bijdragen ter dekking van de schadeloosstelling à fonds perdu (locatie Hoofdstraat) van provincie Drenthe kunnen niet, of niet volledig worden verkregen.
- ▶ BTW-claim als gevolg van onverwachte fiscale aspecten m.b.t. de verplaatsingsvergoeding DPE (in relatie tot levering en in relatie tot herzienings btw).
- ▶ Onvoldoende belangstelling van investeerders en projectontwikkelaars voor locatie Hoofdstraat leidt tot een verlies aan kwaliteit en een financiële nadelige invloed op de GREX.
- ▶ De kostenverwerving van de grond (schadeloosstelling a fonds perdu) van € 2,93 mln +/- gemeentelijk deel kunnen onverhoopt niet gedekt worden uit de EFRO subsidie.
- ▶ Extra kosten als gevolg van mogelijke (bodem)verontreiniging.
- ▶ REP-regionaal bijdrage van Rijk en Provincie Drenthe (€ 10 miljoen + € 3,6 miljoen co-financiering provincie Drenthe) kan niet, of niet volledig worden verkregen, danwel niet (volledig) worden ingezet ter dekking van de ontwikkeling van de locatie Hoofdstraat (inclusief de aan DPE te betalen schadeloosstelling van € 65,5 miljoen).
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ REAS acht de inschatting van de kans op vertraging in de GREX te optimistisch. Op dit moment is er geen concrete belangstelling. Wij schatten de vertraging ten opzichte van de indicatieve GREX 2008 op 5 jaar.
- ▶ Er zijn nog veel onzekerheden in deze fase van het project. De indicatieve GREX dateert uit 2008. De economische crisis heeft in de meeste grexen na 2008 pas echt zijn sporen na gelaten. Het grootste risico voor de GREX is dat opbrengsten te optimistisch zijn gecalculerd.
- ▶ De gevolgen van het risico op bodemverontreiniging worden geraamd op € 2,5 mln. Het is niet duidelijk of er reden is aan te nemen dat de bodem verontreinigd is en in welke mate. Zonder verkennend onderzoek is de hoogte van de saneringskosten niet in te schatten

3.8 Aanpassing Vreding

De huidige Vreding wordt verlengd zodat een aanvoerroute voor vrachtwagens ontstaat ten behoeve van bevoorrading van het Theater en de Willinkhof over het Centrumplein. Het project bevindt zich in de ontwerpfase. Het voorlopig ontwerp is inmiddels gereed.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's onderkent:

- ▶ Vertraging als gevolg van mogelijke bezwaarprocedure op bestemmingsplan Vreding in verband met de verlenging van de Vreding, de ontsluitingsweg van het Centrumplein.
- ▶ Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.
- ▶ Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.
- ▶ Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, onteigening, aanbesteding, ontheffingen en vergunningen, etc.
- ▶ Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).
- ▶ Hogere loon- en prijsstijgingen dan voorzien.
- ▶ Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.
- ▶ Bezwaarprocedure bij aanbestedingen (architecten, adviseurs, werken, etc.).
- ▶ Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.
- ▶ Het niet tijdig realiseren van de verlenging Vreding i.v.m. de afhankelijkheid van de Theater/WvO en DPE.

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Bruto gevolg als gevolg van onjuistheid ramingen en calculaties wordt door gemeente ingeschat op 30% van de investering, het is niet aannemelijk dat prijsstijgingen (boven op voorziene prijsstijgingen) in deze orde van grote zich voordoen. Het maximale gevolg schatten wij op 5% van de investering, derhalve € 130.000

3.9 Locatie Vreding

Aan de Vreding in Emmen, naast het gemeentehuis, is ca. 5000 m² grond beschikbaar voor nieuwbouw van twee kantoorpanden van maximaal 8 verdiepingen. De gemeente Emmen heeft in 2009 een contract afgesloten met de Rijksgebouwendienst voor nieuwbouw van de Belastingdienst op deze plek maar is met deze partij in gesprek over ontbinding van het contract. Er is nog geen concrete belangstelling voor de kavels.

In de risicomatrix van de gemeente Emmen worden de volgende risico's onderkent:

- ▶ Nadelige beïnvloeding van de grondexploitatie als gevolg van onvoldoende belangstelling van investeerders en projectontwikkelaars (inclusief het risico dat er geen nieuw kantoor Belastingdienst in Emmen op locatie Vreding komt).

Onderstaand worden onze belangrijkste bevindingen inzake de meest relevante risico's benoemd (de volledige lijst met opmerkingen is terug te vinden in bijlage 1):

- ▶ Niet opgenomen in de risicomatrix is het risico dat geraamde opbrengsten niet kunnen worden gerealiseerd. In de GREX wordt uitgegaan van gronduitgifte ten behoeve van kantoren. In de huidige markt lijkt de kans op afname van de kavels ten behoeve van kantoren minimaal. REAS adviseert een aantal alternatieve scenario's door te rekenen voor deze locatie.

4 Toets weerstandsvermogen

Om te meten of de gemeente Emmen in staat is tegenvallers in het project CvE op te vangen, toetsen we de totale financiële impact aan het weerstandsvermogen van de gemeente Emmen. In tabel 3.1 is de financiële impact van de risico's per project berekend.

Tabel 3.1 Berekening financiële risico's CvE

Samenvatting inschatting financiële gevolgen risico's per project door REAS				
Project	Soort	100% Gevolg	Bruto gevolg (bruto kans x gevolg)	Netto gevolg (netto kans x gevolg)
CvE	Investering	€ 8.650.000	€ 2.845.000	€ 865.000
Boulevard-Noord	Investering	€ 1.666.250	€ 699.875	€ 289.125
Boulevard-Zuid	Investering	€ 8.650.000	€ 680.750	€ 287.250
Willinkplein-Zuid	Grondexploitatie	€ 3.622.260	€ 2.161.900	€ 1.083.448
P Willinkplein-Zuid	Investering	€ 2.600.000	€ 1.260.000	€ 740.000
Theater WVO	Investering	€ 9.282.000	€ 3.187.400	€ 1.770.250
Centrumplein	Investering	€ 5.424.556	€ 4.852.278	€ 2.222.367
Markt Emmen	Investering	€ 6.838.000	€ 4.149.600	€ 831.800
Locatie Hoofdstraat	Grondexploitatie	€ 46.015.000	€ 33.687.500	€ 26.738.900
Locatie Vreding	Grondexploitatie	€ 1.350.000	€ 875.000	€ 605.000
Aanpassing Vreding	Investering	€ 1.490.000	€ 563.000	€ 317.000
Totaal		€ 95.588.066	€ 54.962.303	€ 35.750.140

De tabel laat het financiële gevolg bij 100% kans, het bruto en het netto gevolg zien. Het bruto gevolg is het product van de bruto kans maal het maximale gevolg. Het netto gevolg is een product van de netto kans maal het maximale gevolg. Dubbeltellingen zijn uit de berekening gehaald. Vertragingen die zich in de zelfde projectfase kunnen voordoen worden bijvoorbeeld maar één keer meegeteld. Indien alle beheersmaatregelen worden uitgevoerd bedraagt het totale netto berekende gevolg voor CvE € 36 mln (in dit berekende gevolg is rekening gehouden met de kans dat het risico zich voordoet).

In tabel 4.2 de inschatting van de financiële risico's door de gemeente Emmen. De gemeente hanteert een andere methodiek waardoor de bedragen niet helemaal vergelijkbaar zijn. De kans is nog niet meegewogen waardoor de netto gevolgen aanzienlijk hoger liggen. Middels een Monte-Carlo simulatie zou echter de totale impact voor het project Centrumvernieuwing kunnen worden berekend. Deze analyse is echter nog niet uitgevoerd en de inschatting van het financiële gevolg door de gemeente laat zich daarom moeilijk vergelijken met de inschatting door REAS. Indien we het 100% gevolg door REAS vergelijken met de inschatting van het bruto gevolg door de gemeente Emmen zien we dat de inschatting van REAS lager ligt. Dit is voornamelijk te verklaren door het moment van inschatting. Het bruto risico van de gemeente Emmen betreft het initiële risico en wordt niet bijgesteld. Alleen de netto risico's worden bijgesteld. Daarnaast neemt de gemeente bij het bepalen van de hoogte van het gevolg de post onvoorzien en de bestemmingsreserves niet mee. Deze worden binnen de gemeentelijke systematiek gezien als afdekking van de risico's, echter niet in de kwantificering van individuele risico's meegenomen. Bij de initiële inschatting door REAS zijn ontwikkelingen tot de peildatum meegewogen en zijn er derhalve reeds meer zekerheden.

Tabel 3.2 Berekening financiële risico's gemeente Emmen

Samenvatting Financiële gevolgen risico's per project			
Project	Soort	Gemeente Emmen	
		Bruto gevolg (100%)	Netto gevolg (bruto gevolg minus impact beheersmaatregelen)
CvE	Investering	€ 12.250.000	€ 11.250.000
Boulevard-Noord	Investering	€ 4.450.000	€ 1.350.000
Boulevard-Zuid	Investering	€ 4.325.000	€ 1.575.000
Willinkplein-Zuid	Grondexploitatie	€ 4.350.000	€ 3.100.000
P Willinkplein-Zuid	Investering	€ 3.500.000	€ 1.250.000
Theater WVO	Investering	€ 19.236.000	€ 7.875.000
Centrumplein	Investering	€ 9.250.000	€ 5.075.000
Markt Emmen	Investering	€ 8.225.000	€ 5.600.000
Locatie Hoofdstraat	Grondexploitatie	€ 55.859.000	€ 52.484.000
Locatie Vreding	Grondexploitatie	€ 500.000	€ 500.000
Aanpassing Vreding	Investering	€ 2.470.000	€ 1.145.000
Totaal		€ 124.415.000	€ 91.204.000

Voor een toets van de risico's aan het weerstandsvermogen wegen we de kans dat het risico zich voordoet mee in de berekening. Het totale netto gevolg voor CvE projecten die door REAS zijn beoordeeld is volgens onze berekening € 36 mln. Dit is inclusief de grondexploitaties van CvE. Het totale weerstandsvermogen van de gemeente Emmen zoals berekend in hoofdstuk 2.4 bedraagt € 34,4 mln. Indien alle geïdentificeerde risico's voor CvE kunnen worden beheerst en er zich gemeente breed geen andere risico's zouden voordoen (inclusief risico's in andere grondexploitaties) is het beschikbare weerstandsvermogen volgens deze berekening onvoldoende.

Managementreactie:

Voor de financiële risico's zal primair dekking gezocht moeten worden in het restant van de posten onvoorzien binnen de diverse projecten binnen het programma Centrumvernieuwing Emmen. Ultimo augustus 2014 bedraagt het totaalbedrag onvoorzien binnen alle projecten van Centrumvernieuwing Emmen circa € 11 mln. Dit bedrag is niet vrij aanwendbaar, vanwege het feit dat deze bedragen onderdeel uitmaken van diverse subsidieregelingen. Bij niet besteden binnen het project moeten deze gelden grotendeels terug naar de betreffende subsidiënten.

Indien de posten onvoorzien binnen de diverse CvE-projecten niet toereikend zijn om risico's af te dekken en tegenvallers op te vangen zal secundair gekeken worden naar de nog beschikbare dekkingsmogelijkheden binnen Centrumvernieuwing Emmen (Bestemmingsreserve Atalanta, Bestemmingsreserve Rente voorfinanciering en eventueel resterende budgetruimte CvE-budgetten). Mocht ook deze ruimte onvoldoende zijn dan zal hiervoor een beroep gedaan moeten worden op de algemene middelen van de gemeente Emmen.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

De risicoanalyse van de gemeente Emmen bestaat per project uit een risicomatrix met daarin identificatie, kwantificering en beheersing van de risico's en een risicokaart waarin de risicoscores per onderwerp (financieel, tijd, kwaliteit) in beeld zijn gebracht. In algemene zin vallen ons de volgende zaken op:

- ▶ Wanneer we de geïdentificeerde risico's toetsen aan de risicochecklist van REAS blijken de meeste thema's te zijn opgenomen in risicomatrix van de gemeente Emmen. Er zijn door REAS enkele additionele risico's toegevoegd maar deze hebben een relatief kleine impact. Wij constateren dat de belangrijkste risico's door de gemeente Emmen zijn geïdentificeerd.
- ▶ De formulering van de risico's kan vaak beter gedefinieerd worden. Daarnaast worden oorzaak en gevolg niet in alle gevallen benoemd of door elkaar gehaald. Het is belangrijk deze goed te scheiden omdat de beheersmaatregelen hier vaak aan gerelateerd zijn.
- ▶ De impact van de risico's op de onderdelen financiën, tijd en kwaliteit worden niet altijd transparant onderbouwd. Hoewel het vaak om een inschatting gaat dient inzichtelijk te zijn hoe de impact berekend is.
- ▶ Het tijdspad van de risicomaatregelen is niet benoemd. Dit bemoeilijkt het monitoren van de maatregelen.
- ▶ Renteverliezen door vertragingen zijn niet voor alle projecten inzichtelijk gemaakt. Door de aanzienlijke investering kunnen financiële gevolgen behoorlijk oplopen.

5.2 Aanbevelingen

- ▶ Uit de risicoanalyse is gebleken dat de gemeente Emmen, ondanks vele reeds getroffen beheersmaatregelen, nog een verdere verfijning c.q. formulering van beheersmaatregelen zal moeten doorvoeren om risico's verder te beperken.
- ▶ Middels een audit zou moet worden bekeken of deze maatregelen ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd en of zij dan het gewenste effect hebben gehad. Sterk samenhangend met de evaluatie van beheersmaatregelen is het actualiseren van de risicoanalyse.
- ▶ Hoewel actualisatie door de gemeente Emmen wel met enige regelmaat plaats vindt wordt het proces niet goed gedocumenteerd.
- ▶ Bij belangrijke beslismomenten of faseovergangen is het verstandig een brainstormsessie met alle projectbetrokkenen te organiseren. Hierbij denkt iedereen mee over alle (soorten van) risico's en beheersmaatregelen.
- ▶ Een doorvertaling van de financiële risico's naar het weerstandsvermogen ontbreekt. In de jaarrekening van de gemeente Emmen is een paragraaf over het weerstandsvermogen opgenomen met een verwijzing naar de Centrumvernieuwing. Door de afhankelijkheid van subsidies zijn er investeringsprojecten ook aanzienlijke financiële risico's waarvoor mogelijk geen of te weinig dekking is.
- ▶ Het verdient aanbeveling om naast de risicoanalyses ook gevoeligheidsanalyses (scenario's) uit te voeren met verschillende essentiële parameters, zoals een vertraging in de tijd en een lagere opbrengst. Op de projecten met een grondexploitatie zoals locatie Hoofdstraat, Willinkplein- Zuid en locatie Vreding zouden alternatieve scenario's moeten worden doorgerekend.

Bijlage 1 Opmerkingen risico-matrix CvE

CvE Algemeen

R12	<p>Vertraging als gevolg van het vertrek of uitvallen van belangrijke sleutelfunctionarissen voor het programma.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R15	<p>Aansprakelijkheidsstellingen door belastingdienst / UWV i.k.v. Wet keten Aansprakelijkheid (WKA) voor afdracht belastingen onderaannemers.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Financiële gevolgen van een vertraging zijn reeds meegewogen in de projecten</p>
R19	<p>Niet kunnen realiseren van de planning als gevolg van harde deadlines van het programma CvE.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Financiële gevolgen door vertraging zijn meegenomen op projectniveau.</p>
R39	<p>Centrumplein zorgt niet in voldoende mate voor aantrekkingskracht en voldoende activiteit om de economische bedrijvigheid te verhogen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R5	<p>Gemeentelijke bezuinigingen leiden tot vermindering van voor Atalanta beschikbare gemeentelijke budgetten en reserves en vergroten de kans op overschrijdingen van deze budgetten.</p> <p><u>Opmerking EY</u> De totale gemeentelijke bijdrage voor Centrumvernieuwing Emmen bedraagt 237,3 mln. Het financiële gevolg van bezuinigingen schatten wij op 1% van de totale investering, derhalve 2,4 mln. Daarnaast is er sprake van kwaliteitsverlies indien plannen worden versoerd. Indien alle kredieten zijn vastgelegd in besluitvorming schatten wij de netto kans op maximaal 10%</p>
R591	<p>Verleggen van kabels en leidingen in centrumgebied door beheerders van kabels en leidingen leidt onverwacht tot kosten voor CvE projecten (hier is in de ramingen geen rekening mee gehouden).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R87	<p>Kostenramingen van ontwerpen op basis van ambitieniveau en verwachtingen passen niet binnen het indicatieve financiële kader (FMP)</p> <p><u>Opmerking EY</u> Het risico op afwijkingen in kostenramingen is op projectniveau meegenomen. Indien bezuinigd wordt bij een niet passende kostenraming betreft het gevolg voornamelijk kwaliteitsverlies. Wij stellen voor om hier geen financieel gevolg op te nemen.</p>
R89	<p>Het hoge ambitieniveau kan niet, of onvoldoende gerealiseerd worden binnen het beschikbare budget.</p>

	<p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R90	<p>Vertragingen in de planning/uitvoering van projecten CVE als gevolg van de onderlinge afhankelijkheid tussen een groot aantal gelijktijdig, danwel volgtijdelijk te realiseren projecten binnen Emmen Centrum (interface-risico's)</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R91	<p>Ontstaan van verkeersproblematiek, parkeerproblematiek en onbereikbaarheid van het centrum gedurende de uitvoering.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R92	<p>Belangrijke/noodzakelijke beslissingen worden te laat genomen, waardoor bijvoorbeeld benodigde uitvoeringskredieten niet tijdig beschikbaar zijn.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R93	<p>Afhankelijkheid van (samenwerkings)partners ten aanzien van de realisatie van de ambitie en doelstellingen van het programma leidt tot vertraging en/of het niet (volledig) realiseren van de ambitie.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R98	<p>Vertraging en of extra kosten als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>

Boulevard Noord

R611	<p>Het niet (tijdig) realiseren van de Boulevard Noord/Boulevard Zuid in relatie tot de gestelde voorwaarden aan de hiervoor verkregen EFRO-subsidie, leidt tot het (deels) niet kunnen verkrijgen van de toegekende EFRO-subsidie</p> <p><u>Opmerking EY</u> Door het risico op te splitsen in 2 risico's kunnen de financiële gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Nu is alleen het risico door vertraging gekwantificeerd. Het netto maximaal gevolg ligt hoger indien subsidies worden terug gevorderd. Het risico dat de einddatum niet wordt gehaald heeft als gevolg dat er kosten gemaakt na het verstijken van de einddatum van de subsidie waardoor deze kosten a € 125.000,- (€ 65.000 voor hubs + € 60.000 voor groen) niet gedekt worden. Door het niet voldoen aan de voorwaarden worden gemaakte kosten teruggevorderd of zijn nog te maken kosten niet subsidiabel. Aanne: maximaal 25% van totale subsidie, € 237.500,-</p>
R620	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> De maximale afwijking in dit stadium van het proces (bestekfase), rekeninghoudend met de aard en omvang van het project en reeds opgenomen post onvoorzien van 15%, is redelijkerwijs niet meer dan 10% van de totale investering, derhalve € 147.500,-. Dit is ongeveer gelijk aan de inschatting van de gemeente Emmen. Geen aanpassing nodig</p>
R621	<p>Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, onteigening, aanbesteding, ontheffingen en vergunningen, etc.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R622	<p>Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R623	<p>Hogere loon- en prijsstijgingen dan voorzien.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R624	<p>Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Extra beheersmaatregel: risico verleggen naar de aannemer</p>
R625	<p>Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Wij schatten het maximale financiële gevolg op 50% van de aanneemsom, derhalve € 285.000,-. Het financiële risico is afhankelijk van de overeen gekomen betalingstermijnen. Daarnaast zal het contracteren van een nieuwe aannemer tot vertraging en extra kosten leiden. We stellen de volgende aanvullende beheersmaatregelen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bankgarantie opnemen in aanneemovereenkomst/ eventuele resttermijn ▶ Goede controle van werkzaamheden door directievoerder ▶ Niet vooruit betalen

R626	<p>Bezwaarprocedure bij aanbestedingen (architecten, adviseurs, werken, etc.).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden</p>
R627	<p>Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.</p> <p><u>Opmerking EY</u> In de nieuwe versie van de risicomatrix is de netto kans inschatting door REAS gelijk aan die van de gemeente Emmen. Geen aanpassingen nodig.</p>
EY01	<p>Extra risico: Het risico dat de samenwerkingen tussen de aannemer van de Hondsrugwegtunnel en de aannemer van het Centrumplein leidt tot vertraging bv door schade. Gevolg is een vertraging van maximaal 6 maanden.</p>

Boulevard Zuid

R611	<p>Het niet (tijdig) realiseren van de Boulevard Noord/Boulevard Zuid in relatie tot de gestelde voorwaarden aan de hiervoor verkregen EFRO-subsidie, leidt tot het (deels) niet kunnen verkrijgen van de toegekende EFRO-subsidie</p> <p><u>Opmerking EY</u> Door het risico op te splitsen in 2 risico's kunnen de financiële gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Nu is alleen het risico door vertraging gekwantificeerd. Het netto maximaal gevolg ligt hoger indien subsidies worden terug gevorderd. Het risico dat de einddatum niet wordt gehaald heeft als gevolg dat er kosten gemaakt na het verstijken van de einddatum van de subsidie waardoor deze kosten a € 225.000,- voor de HUBS niet gedekt worden. Door het niet voldoen aan de voorwaarden worden gemaakte kosten teruggevorderd of zijn nog te maken kosten niet subsidiabel. Aanne: maximaal 25% van totale subsidie, € 237.500,-</p>
R620	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> De maximale afwijking in dit stadium van het proces (bestekfase), rekeninghoudend met de aard en omvang van het project en reeds opgenomen post onvoorzien van 15%, is redelijkerwijs niet meer dan 10% van de totale investering, derhalve € 217.500,-</p>
R621	<p>Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, onteigening, aanbesteding, ontheffingen en vergunningen, etc.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R622	<p>Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R623	<p>Hogere loon- en prijsstijgingen dan voorzien.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Het maximale gevolg schatten wij op 5% van de investering, derhalve € 108.750. Het is niet aannemelijk dat prijsstijgingen (boven op voorziene prijsstijgingen en buiten contract aannemer) in deze orde van grote zich voordoen.</p>
R624	<p>Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R625	<p>Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Wij schatten het maximale financiële gevolg op 50% van de aanneemsom, derhalve € 405.000, Het financiële risico is afhankelijk van de overeen gekomen betalingstermijnen. Daarnaast zal het contracteren van een nieuwe aannemer tot vertraging en extra kosten leiden We stellen de volgende aanvullende beheersmaatregelen voor: ▶ Bankgarantie opnemen in aanneemovereenkomst/ eventuele resttermijn</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Goede controle van werkzaamheden door directievoerder ▶ Niet vooruit betalen
R626	<p>Bezwaarprocedure bij aanbestedingen (architecten, adviseurs, werken, etc.).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden</p>
R627	<p>Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig.</p>

Willink Plein Zuid

R485	<p>Verlies van kwaliteit en opbrengsten als gevolg van geen marktpotentieel voor realisatie opbouw bouwblok Zuid (AH).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Het niet door gaan van plannen van de bovenbouw kan tot gevolg hebben dat ook andere investeerders zich zullen terug trekken. Het maximale gevolg is derhalve gelijk aan de tot nu tot gemaakte kosten, € 1.618.408,-</p> <p>Daarnaast stellen wij de volgende aanvullende beheersmaatregelen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Studie naar alternatieve invulling opbouw Willinkplein ▶ Uitzetten van een prijsvraag/markconsultatie <p>In gesprek gaan met woningcorporaties, zorgpartijen en ontwikkelaars</p>
R486	<p>Vertraging/extra kosten als gevolg van het niet tijdig gereed zijn parkeergarage Willinkplein Zuid voor realisatie opbouw (AH + bovenbouw).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Financiële gevolgen zijn gerelateerd aan de renteverliezen door de vertraging (jaarlijkse rente 4,5% over de volledige investering), derhalve € 116.926,- zijn niet opgenomen</p>
R485	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Advies is om dit risico op te splitsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Het risico dat de inkomsten te optimistisch zijn ingeschat ▶ Het risico dat de inkomsten te vroeg zijn ingecalculeerd
EY02	<p>Aaanvullend risico: Het risico op planschade door omwonenden. Het maximale financiële gevolg schatten wij op € 250.000,-</p>

P Willink Plein Zuid

R550	<p>Niet tijdig verkrijgen van de benodigde vergunningen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> In 2014 mag verondersteld worden dat de gemeente bekend is met de WABO procedures. Oorzaak kan zijn dat vergunning wordt afgewezen, er aanvullingen noodzakelijk zijn of dat er bezwaar wordt gemaakt. De maximale vertraging schatten wij op 6 maanden, de termijn voor een uitgebreide omgevingsvergunning. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 200.000,</p>
R558	<p>Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, ontheffingen en vergunningen en niet voldoen aan bestemmingsplannen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R564	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
EY03	<p><i>Aanvullend: Het risico dat de plannen moeten worden gewijzigd als gevolg van een koerswijziging</i></p>

Theater/Wereld van Ontmoeting

R469	<p>Een deel van de investeringen met betrekking tot de Wereld van Ontmoeting kan niet worden gedekt uit de EFRO subsidie en cofinanciering EFRO voor het openbaar toegankelijk deel van Wereld van Ontmoeting.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Door het risico te splitsen kan het financiële gevolg beter worden onderbouwd. Inschatting gevolg door gemeente Emmen is bijna gelijk aan de hoogte subsidie. Door de ontstane vertraging worden kosten gemaakt na het verstijken van de einddatum van de subsidie waardoor deze kosten (€ 236.000) niet gedekt worden. Het gevolg van het risico dat subsidie moet worden teruggevorderd schatten wij op maximaal 75% van de subsidie derhalve op € 927.000,-. Het totale maximale gevolg komt daarmee ongeveer overeen met de inschatting door de gemeente Emmen.</p>
R470	<p>BTW investeringen Theater/WvO niet (volledig) aftrekbaar i.v.m. meer dan 10% onbelaste prestaties m.b.t. Theater/WvO door DPE.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R472	<p>Vertraging of extra kosten als gevolg van verschillende belangen van de gemeente (opdrachtgever) en DPE (exploitant gebruiker) met betrekking tot Theater/WvO</p> <p><u>Opmerking EY</u> Maximale vertraging bedraagt 3 maanden. Door de gemeente Emmen is enkel het gevolg voor de planning opgenomen. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen en additionele kosten hebben agv nader uit te werken detailleringen schatten we op maximaal € 500.000,-</p>
R474	<p>Door de gelijktijdige realisatie van verschillende andere deelprojecten gelijktijdig met Theater/WvO, met name DPE Next en Hondsrugwegtunnel, treedt vertraging op in de realisatie van het Theater/WvO.</p> <p><u>Opmerking EY</u> De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 200.000,-</p>
R94	<p>Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig.</p>
R508	<p>Bezwaarprocedure bij aanbesteding van het werk.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden indien het werk opnieuw moet worden aanbesteed. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen en proceskosten schatten we op € 100.000,-. De kans schatten we in op 10% gezien de fase waarin het project bevind.</p>
R519	<p>Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.</p>

	<p><u>Opmerking EY</u> We stellen de volgende aanvullende beheersmaatregelen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bankgarantie opnemen in aanneemovereenkomst/ eventuele resttermijn ▶ Goede controle van werkzaamheden door directievoerder ▶ Niet vooruit betalen
R528	<p>Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Inschatting netto gevolg door de gemeente Emmen is relatief hoog. Gezien de fase van het project en de vorm van de aanbesteding schatten wij het maximale gevolg op vertraging van 6 maanden. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 200.000,-. Overige financiële risico's zijn verlegd naar aannemer of architect.</p>
R541	<p>Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen)</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R548	<p>Vertraging als gevolg van het niet tijdig verkrijgen van de benodigde vergunningen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> De maximale vertraging schatten wij op 6 maanden, de termijn voor een uitgebreide omgevingsvergunning. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 200.000,</p>
R551	<p>Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid en vergunningen en niet voldoen aan bestemmingsplannen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Maximaal gevolg 3 maanden. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 100.000,</p>
R571	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R610	<p>Vertraging als gevolg van de gekozen aanbestedingsvorm</p> <p><u>Opmerking EY</u> Aanbesteding is afgerond. Risico kan zich niet meer voor doen</p>
EY04	<p>Aanvullend: Het risico dat de gewenste kwaliteit zoals is vastgelegd in het programma van eisen niet wordt gehaald</p>

Markt

R507	<p>Bezwaarprocedure bij aanbestedingen van het werk</p> <p><u>Opmerking EY</u> Inschatting financieel gevolg door gemeente Emmen is relatief hoog. Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden indien het werk opnieuw moet worden aanbesteed. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen en proceskosten schatten we op € 50.000,-</p>
R515	<p>Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden</p> <p><u>Opmerking EY</u> Bruto gevolg wordt relatief hoog ingeschat. Netto gevolg ongeveer gelijk aan REAS inschatting. Geen aanpassing nodig</p>
R516	<p>Faillissement van aannemers tijdens de bouw</p> <p><u>Opmerking EY</u> We stellen de volgende aanvullende beheersmaatregelen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bankgarantie opnemen in aanneemovereenkomst/ eventuele resttermijn ▶ Goede controle van werkzaamheden door directievoerder ▶ Niet vooruit betalen
R525	<p>Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R547	<p>Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R589	<p>Investerings van de Markt/entree Mensenpark kunnen niet worden gedekt uit de EFRO subsidie en de cofinanciering EFRO.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Door het risico op te splitsen in 2 risico's kunnen de financiële gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Nu is alleen het risico door vertraging gekwantificeerd. Het netto maximaal gevolg ligt hoger indien subsidies worden terug gevorderd. Door de ontstane vertraging worden kosten gemaakt na het verstijken van de einddatum van de subsidie waardoor deze kosten niet gedekt worden. Aannee is dat maximaal 25% van de werkzaamheden na het verlopen van de einddatum plaats vinden. Hiervan is 42% subsidiabel, het maximale financiële risico bedraagt derhalve € 924.000. Door het niet voldoen aan de voorwaarden worden gemaakte kosten teruggevorderd of zijn nog te maken kosten niet subsidiabel. Aannee: maximaal 25% van EFRO subsidie, € 925.000,-</p>
R568	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties m.b.t. Markt/entree Mensenpark</p> <p><u>Opmerking EY</u> De maximale afwijking in dit stadium van het proces (aanbestedingsfase), rekeninghoudend met</p>

	de aard en omvang van het project is redelijkerwijs niet meer dan 5% van de totale investering, derhalve €440.000,-
R590	Vertraging als gevolg van nader onderzoek en extra opgravingen naar aanleiding van het archeologisch onderzoek. <u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig
R604	Extra kosten of vertraging als gevolg van klachten horeca/omwonenden over overlast door de werkzaamheden. <u>Opmerking EY</u> Wij achten de netto financiële gevolgen als gevolg van een klacht minimaal.

Centrumplein

R37	<p>Vertraging in de realisatie van het Centrumplein als gevolg van uitlopende planning van de Hondsrugwegtunnel.</p> <p>· <u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>
R38	<p>Investerings van het Centrumplein kunnen niet worden gedekt uit de EFRO-subsidie en de cofinanciering EFRO.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Door het risico op te splitsen in 2 risico's kunnen de financiële gevolgen beter inzichtelijk worden gemaakt. Nu is alleen het risico door vertraging gekwantificeerd. Door de ontstane vertraging worden kosten gemaakt na het verstrijken van de einddatum van de subsidie waardoor deze kosten niet gedekt worden. Aanname is dat maximaal 25% van de werkzaamheden na het verlopen van de einddatum plaats vinden. Hiervan is 63,13% subsidiabel, het maximale financiële risico bedraagt derhalve € 1.893.900. Door het niet voldoen aan de voorwaarden worden gemaakte kosten teruggevorderd of zijn nog te maken kosten niet subsidiabel. Aanname: maximaal 25% van totale subsidie (€ 7.598.225), € 1.899.556,-</p>
R496	<p>Aansprakelijkheidsstellingen van de gemeente Emmen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden</p> <p><u>Opmerking EY</u> In de nieuwe versie van de risicomatrix is de netto kans inschatting door REAS gelijk aan die van de gemeente Emmen. Geen aanpassingen nodig.</p>
R509	<p>Bezwaarprocedure bij aanbesteding van het werk</p> <p><u>Opmerking EY</u> Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten, maximale vertraging 3 maanden indien het werk opnieuw moet worden aanbesteed. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen en proceskosten schatten we op € 50.000,-. De kans is laag in deze fase van het project. We schatten de netto kans op 10%</p>
R521	<p>Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Extra beheersmaatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bankgarantie opnemen in aannemovereenkomst/ eventuele resttermijn ▶ Goede controle van werkzaamheden door directievoerder ▶ Niet vooruit betalen
R530	<p>Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Omdat de aanbesteding reeds heeft plaats gevonden schatten wij het maximale gevolg op vertraging van 3 maanden. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 50.000,-. Overige financiële risico's zijn verlegd naar aannemer</p>
R543	<p>Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).</p>

	<p><u>Opmerking EY</u> Een ingrijpende wijziging van de scope zonder een herijking van het budget is niet reëel. Het maximale financieel gevolg schatten wij op maximaal 10% van het investeringsbudget, € 1.200.000,-, de vertraging bij een wijziging van scope kan oplopen tot 6 maanden</p>
R569	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Na aanbesteding is er zekerheid over de aanneemsom. Slechts risico van meer- en minderwerk blijft bestaan. Het maximale gevolg schatten wij op 5% investering, € 600.000,-</p>
R603	<p>Mogelijke vertraging en verlies van kwaliteit als gevolg van de technische complexiteit van het project.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Omdat de aanbesteding reeds heeft plaats gevonden schatten wij het maximale gevolg op vertraging van 3 maanden. De samenhangende financiële consequenties door renteverliezen schatten we op € 50.000,-</p>
R660	<p>Mogelijke vertraging als gevolg van het niet tijdig beschikbaar zijn van benodigde bouwstoffen (natuursteen).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassingen nodig</p>

Locatie Hoofdstraat

R17	<p>RSP-plus bijdragen ter dekking van de schadeloosstelling à fonds perdu (locatie Hoofdstraat) van provincie Drenthe kunnen niet, of niet volledig worden verkregen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Omdat toekenning gedeeltelijk nog moet plaats vinden hebben schatten we de netto kans hoger in. REAS inschatting is 30%.</p>
R47	<p>BTW-claim als gevolg van onverwachte fiscale aspecten m.b.t. de verplaatsingsvergoeding DPE (i.r.t. levering en i.r.t. herzieningsbtw)</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R477	<p>Onvoldoende belangstelling van investeerders en projectontwikkelaars voor locatie Hoofdstraat leidt tot een verlies aan kwaliteit en een financiële nadelige invloed op de GREX.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Wij schatten de vertraging op 5 jaar (tov GREX 2008). Het financiële gevolg door renteverlies komt hiermee op € 800.000. Daarnaast moeten er kosten worden gemaakt voor tijdelijk beheer. Deze kosten schatten wij op € 200.000,-. Het totale financiële gevolg bedraagt € 1.000.000,-</p>
R570	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Er zijn nog veel onzekerheden in deze fase van het project. De ontvangen GREX dateert uit 2008. Het grootste risico is de opbrengsten te optimistisch zijn gecalculeerd. Het maximale financieel gevolg schatten wij op 20% van de opbrengsten (totaal € 24,3 mln), derhalve € 4.800.000,-</p>
R599	<p>De kostenverwerving van de grond (schadeloosstelling a fonds perdu) van € 2,93 mln -/- gemeentelijk deel kunnen onverhoopt niet gedekt worden uit de EFRO subsidie.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R564	<p>Extra kosten als gevolg van mogelijke (bodem)verontreiniging.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Het is niet duidelijk of er reden is aan te nemen dat de bodem verontreinigd is en in welke mate. Zonder verkennend onderzoek is de hoogte van de saneringskosten niet in te schatten. De kans schatten wij op 50% omdat er niks bekend is over de conditie van de grond.</p>
R71	<p>REP-regionaal bijdrage van Rijk en Provincie Drenthe (€ 10 miljoen + € 3,6 miljoen co-financiering provincie Drenthe) kan niet, of niet volledig worden verkregen, danwel niet (volledig) worden ingezet ter dekking van de ontwikkeling van de locatie Hoofdstraat (inclusief de aan DPE te betalen schadeloosstelling van € 65,5 miljoen).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R77	<p>De beoogde € 17 miljoen bijdrage van het ministerie van VROM voor de ontwikkeling van de locatie Hoofdstraat (incl. de aan DPE te betalen schadeloosstelling van € 65,5 miljoen) kan niet daadwerkelijk worden verkregen.</p>

	<u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig
--	--

Locatie Vreding

R484	<p>Nadelige beïnvloeding van de grondexploitatie als gevolg van onvoldoende belangstelling van investeerders en projectontwikkelaars (inclusief het risico dat er geen nieuw kantoor Belastingdienst in Emmen op locatie Vreding komt).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Naar onze inschatting is de kans van 50% te optimistisch. De RGD en de gemeente Emmen zijn in een vergevorderd stadium m.b.t. ontbinding van het contract. Onze inschatting van de netto kans is 70%.</p>
------	--

Aanpassing Vreding

R466	<p>Vertraging als gevolg van mogelijke bezwaarprocedure op bestemmingsplan Vreding ivm verlenging van de Vreding, de ontsluitingsweg van het Centrumplein.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R612	<p>Onjuistheid en/of onvolledigheid van ramingen en calculaties.</p> <p><u>Opmerking EY</u> De maximale afwijking in dit stadium van het proces , rekening houdend met de aard en omvang van het project is redelijkerwijs niet meer dan 10% van de totale investering, derhalve € 260.000. We hebben de netto kans naar boven aangepast omdat het project pas in het ontwerptraject zit.</p>
R613	<p>Niet voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van veiligheid, milieu, geluid, onteigening, aanbesteding, ontheffingen en vergunningen, etc.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R614	<p>Koerswijzigingen, wijzigingen in uitgangspunten in de realisatiefase (scope wijzigingen).</p> <p><u>Opmerking EY</u> Het maximale financieel gevolg schatten wij op 10% van het investeringsbudget, €260.000,- indien het ontwerptraject opnieuw moet worden doorlopen, de vertraging bij een wijziging van scope kan oplopen tot 6 maanden, daarnaast kan een kwaliteitsverlies optreden indien de wijziging een versobering betreft</p>
R615	<p>Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden, faseringen en hulpmiddelen.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R616	<p>Hogere loon- en prijsstijgingen dan voorzien.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Bruto gevolg wordt door gemeente ingeschat op 30% van investering, het is niet aannemelijk dat prijsstijgingen (boven op voorziene prijsstijgingen in ramingen) in deze orde van grote zich voordoen. Het maximale gevolg schatten wij op 5% van de investering, derhalve € 130.000,-</p>

R618	<p>Bezwaarprocedure bij aanbestedingen (architecten, adviseurs, werken, etc.). Aansprakelijkheidsstellingen voor schades aan eigendommen door derden a.g.v. bouwwerkzaamheden.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Geen aanpassing nodig</p>
R661	<p>Het niet tijdig realiseren van de verlenging Vreding i.v.m. de afhankelijkheid van de Theater/WvO en DPE.</p> <p><u>Opmerking EY</u> Een bezwaarprocedure kan in het uiterste geval leiden tot het overdoen van de aanbesteding. Financieel gevolg beperkt zich tot proceskosten en maximale vertraging 3 maanden</p>
R617	<p>Faillissement van aannemers, architecten, etc. tijdens de bouw</p> <p><u>Opmerking EY</u> Het financiële risico is afhankelijk van betalingstermijnen. Wij schatten het maximale financiële gevolg op 50% van de aanneemsom, derhalve €580.000,-. Dit zijn kosten voor termijnen die zijn betaald waarvoor geen werkzaamheden zijn verricht en extra kosten door het contracteren van een nieuwe aannemer. De netto kans is in de nieuwe versie aangepast naar 30%.</p> <p>We stellen de volgende aanvullende beheersmaatregelen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bankgarantie opnemen in aanneemovereenkomst/ eventuele resttermijn ▶ Doorlopend toetsen van de financiële gezondheid ▶ Goede controle van werkzaamheden door directievoerder ▶ Niet vooruit betalen

Bijlage 2 Lijst met bronnen

- ▶ 2012-12-04 BW Centrumplein plannen en voorbereidingskrediet
- ▶ 2013-01-31 Raadsbesluit voorbereidingskred centrumplein
- ▶ 2013-07-04 Bijlage 5 Rapportage NARIS
- ▶ 2013-09-26 Bijlage 1 Kostenraming Arcadis
- ▶ 2013-09-26 Raadsbesluit raamkrediet centrumplein - ondertekend
- ▶ 2013-10-01 BW Vaststelling DO centrumplein
- ▶ 2013-11-26 BW Keuze aanbestedingsprocedure centrumplein
- ▶ 2014-03-11 Voorblad en inhoudsopgave bestek centrumplein
- ▶ 2014-03-12 Bestekraming centrumplein def.
- ▶ 2014-03-14 Prijsopgave BAM
- ▶ 2014-03-18 BW Inschrijvingsleidraad etc herinrichting centrumplein
- ▶ 2014-06-10 BW Gunningsadvies Eur. aanbesteding Herinrichting centrumplein
- ▶ Aanbestedingsplanning niet-openbare aanbestedingen_EU_Centrumplein_V10
- ▶ Bijlage 6 2013-07-02 Projectgrens Centrumplein met luchtfoto
- ▶ 2009-11-03 BW Voortgang overeenkomst DPE
- ▶ 2010-04-13 BW Businesscase H.str. tbv MIRT-traject-VROM
- ▶ 2010-04-13 Wijziging pag. 23 op verzoek bw
- ▶ 2010-05-03 Atalanta businesscase 1.0 Hoofdstr. bijlage 3 en 5
- ▶ 2010-05-03 Atalanta businesscase 1.0 Hoofdstraat excl bijlage 3 en 5
- ▶ 2011-10-18 businesscase 3
- ▶ 2011-10-25 BW Voorbereiding BO MIRT
- ▶ 2012-06-12 BW Voorblad Medewerking planontwikk Chin investeerders Hfd.str.locatie
- ▶ 2012-06-22 Letter of Intent Shaanxi
- ▶ 2013-03-19 Boekje boulevard Noord en Zuid
- ▶ 2013-04-02 BW Structuurschets Boulevard Noord en Zuid
- ▶ 2013-04-02 BW Structuurschets Boulevard Noord en Zuid
- ▶ 2013-12-10 BW Boulevard N en Z ontwerp en krediet
- ▶ 2014-01-30 Raadsbesluit Krediet Boulevards
- ▶ 2014-05-15 Bijlage advies NIC 4 dec 2013
- ▶ 2014-05-27 BW Wijze van aanbesteding Boulevards en ontsluiting P-Zuid
- ▶ Inrichtingsplan Boulevards Noord en Zuid
- ▶ 2013-10-17 Bijlage 1 Inkoop Matrix aanbesteding Markt Emmen (def)
- ▶ 2013-10-17 Bijlage 2 ABC bouwmanagement aanbestedingsvormen (def)
- ▶ 2013-10-29 BW Toelichting dekking project Markt
- ▶ 2013-10-31 Raadsbesluit DO en krediet project Markt Emmen
- ▶ 2013-11-26 BW Aanbesteding vervanging rio Markt
- ▶ 2013-12-02 BW Aanbesteding project Markt
- ▶ 2013-12-17 BW Vaststelling selectieleidraad Markt
- ▶ 2014-03-05 Aangepaste aanbestedingsplanning Markt Emmen
- ▶ 2014-03-05 bijlage 2 EMVI tabel
- ▶ 2014-03-11 Inschrijvingsleidraad Markt 2e fase
- ▶ 2014-03-12 Bestekraming Markt definitief
- ▶ 2014-03-18 BW Inschrijvingsleidraad etc herinrichting Markt Emmen
- ▶ 2014-06-03 Stappenplan niet-openbare aanbestedingen_EU_Marktplein_V10
- ▶ 2014-06-10 BW Gunningsadvies Eur. aanbesteding Herinrichting Marktplein Emmen
- ▶ Bijlage 3 Planning Inkoopbureau (def)

- ▶ Selectieleidraad Markt R001-1220519JZG-V02 20131213
- ▶ 2013-09-13 Definitief Ontwerp Markt
- ▶ 2013-05-06 kwalitatief toetsingskader herstructurering marktplein
- ▶ 2013-07-02 PvA Markt
- ▶ 2013-07-09 BW Pva project Markt Emmen
- ▶ 2013-08-14 Risicoanalyse project Markt
- ▶ 2011-01-04 Bijlage 7 Afbakening grex Willinkplein-Zuid 20110001_k03
- ▶ 2011-01-05 Bijlage 5 Programma van Eisen parkeergarage Willinkplein Zuid_5 januari 2011
- ▶ 2011-01-17 Bijlage 4 Uitgangspunten Willinkplein Zuid_17_01_2011_klein
- ▶ RA11.0026
- ▶ RIS.4818
- ▶ RIS.4819 plankaart
- ▶ 2014-04-17 Stedenbouwkundig Plan Brochure met projectgrens
- ▶ 2014-04-25 Vergelijking investeringsramingen Aanpassing Vreding
- ▶ 2014-05-27 BW Vaststelling stedenbouwkundig plan aanpassing Vreding
- ▶ 2014-04-01 Geactualiseerde investeringsraming Aanpassing Vreding
- ▶ 2014-04-09 Mogelijke optimalisatie hoek Vreding-Westenesscherstraat
- ▶ ORGANIGRAM 2014 (TIJDELIJK)
- ▶ Portefeuilleverdeling
- ▶ Strategisch Inkoop- en Aanbestedingbeleid Emmen 2012-beveiligd
- ▶ 2012-04-10 Accounting memo def
- ▶ 2012-07-18 Programmaorganisatie CvE
- ▶ 2012-07-24 Vaststellingsovereenkomst schadeloosstelling gem-DPE ondertekend
- ▶ 2012-11-01 Auditplan Duurzaamheid programma CVE def
- ▶ 2012-11-16 Programmaplan CvE gew.
- ▶ 2013-04-15 PvA programmabureau CvE 2013-2015 gewijzigd
- ▶ 2013-07-01 Auditplan stedelijke kwaliteit (def)
- ▶ 2013-09-02 Auditplan programma CvE (def)
- ▶ 2013-09-17 Feitenrelaas_en_analyse_parkeergarage_Westerstraat_definitief
- ▶ 2013-12-04 NIC Advies meerwerk Hondsrugwegtunnel
- ▶ 2014-03-03 Risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen
- ▶ 2014-03-10 Projectenverdeling CvE
- ▶ 2014-03-18 FMP 2014 -03
- ▶ 2014-03-19 Getekende samenwerkingsovereenkomst DPE Next
- ▶ 2014-04-07 INVESTERINGEN ATALANTA3
- ▶ 2014-04-24 Fasedocument afsluiting voorbereidingsfase Centrumplein (def)
- ▶ 2014-05-16 Fasedocument afsluiting voorbereidingsfase Markt Emmen
- ▶ Addendum Mandaatverzamelbesluit 2012 (versie 25-11-13)
- ▶ 2011-02-04 Omgevingsvisie 2e druk comp.
- ▶ 2012-03-29 Brf Deloitte akkoord acc memo
- ▶ 2010 Structuurvisie Emmen 2020 RIS.3811
- ▶ 2010-07-05 Gemeente-GS Samenwerkingsovereenkomst RSP
- ▶ 2003-11 Masterplan Emmen Centrum 2020
- ▶ 2007-11-29 Bijlage Spoorzoeken RIS.2847
- ▶ 2008-12-09 Gebiedsprogramma MEC 2020 def
- ▶ 2008-12-18 Raadsbesluit ondertekend.tekst
- ▶ 2008-12-18 Raadsvoorstel RA08.0138
- ▶ Begroting_2014

- ▶ 2010-02-16 Herontwikkeling Vreding
- ▶ 2009-12-01 BW Vreding
- ▶ Risicokaarten en matrixen van de projecten:
 - CvE
 - Centrumplein;
 - Boulevard Noord
 - BoulevardZuid;
 - Willinkplein Zuid
 - Parkeergarage Willinkplein Zuid;
 - Theater en Wereld van Ontmoeting;
 - Markt Emmen;
 - Aanpassing Vreding;
 - Locatie Hoofdstraat;
 - Locatie Vreding.