



Integrale risico analyse Feyenoord City

Datum : 2 februari 2017

Versie: D

Onderwerp : integrale risico analyse

Inleiding

De integrale risico analyse is o.a. tot stand gekomen in een aantal sessies met de deelnemers vanuit verschillende werkstromen in Feyenoord City:

- wo. 14-12-16 met name gericht op CAPEX gerelateerde risico's
Viola van der Lely, Rene Lamers, Jan Vink, Mark Hengstmangers, Eddo van der Meulen, Kees van Casteren en Frank Keizer.
- do. 15-12-16 met name gericht op Financiering,
Teun Schrover, David van Loo, Viola van der Lely, Frank Keizer.
- ma. 19-12-16 met name gericht op de exploitatie van het nieuwe Stadion,
Eric Gudde, Mark Koevermans, Dennis van Keulen, Jan van Merwijk, Gert Verhoef, Teun Schrover, Viola van der Lely, Frank Keizer.

Opzet Risico analyse

De risico analyse is een moment opname van de situatie zoals deze eind december is ingeschat. De analyse heeft zich niet beperkt tot ontwikkel-, ontwerp, en bouw, risico's maar er is nadrukkelijk ook gekeken naar financieringsrisico's. Bij de start van de projectorganisatie na een positief raadsbesluit zal de risico analyse elk kwartaal worden geactualiseerd.

De risico's kennen in principe drie niveaus;

Macro	strategisch/bestuurlijk niveau	verantwoordelijkheid van de Stuurgroep Feyenoord
Meso	tactisch/projectmatig	verantwoordelijkheid van het projectteam
Micro	operationeel	verantwoordelijkheid van exploitanten/opdrachtnemers

In de nu opgestelde analyse zijn zoveel mogelijk macro risico's opgenomen naast een aantal meso risico's.

Alle risico's zijn kort omschreven, waarbij voor elk risico oorzaak en effect zijn benoemd. Hierna is de kans ingeschat dat het risico's zich materialiseert, samen met de daarbij behorende effecten in tijd, geld en kwaliteit. Deze waardering is numeriek, onderstaande tabellen geven de vertaling van de verschillende cijfers;

P	Kans	Kans van optreden
1	0-5 %	zeer kleine kans
2	5-10 %	kleine kans
3	10-25 %	waarschijnlijk
4	25-50 %	zeer waarschijnlijk
5	> 50 %	bijna zeker

T	Tijd (vertraging oplevering)
1	< 1 maand
2	1 maanden - 3 maanden
3	3 maanden - 6 maanden
4	6 maanden - 1 jaar
5	> 1 jaar

C	Geld in termen van CAPEX en OPEX
1	0-500 K€
2	500 K€ - 2 M€
3	2 - 5 M€
4	5-10 M€
5	> 10 M€

Q	Kwaliteit in termen van object en proces	
1	geen aanpassing nodig	proces heeft beter controle nodig
2	kleine aanpassing nodig	proces moet beetje aangepast worden
3	grote aanpassing nodig	proces moet aangepast worden
4	gedeeltelijke sloop en herbouw	gehele review van werkwijze
5	volledig onbruikbaar: geheel vervangen	volstrekt geen controle

Om de risico's te kunnen prioriteren wordt de kans vermenigvuldigd met de effecten conform onderstaande formule:

$$\text{gecumuleerd effect} = P * T * C * Q.$$

De hoogte van het gecumuleerde effect geeft in de onderlinge vergelijking van de risico's de prioritering aan; het risico met het hoogste effect is risico nr. 1.

Nadat de risico's geprioriteerd zijn op hun primaire effect zijn beheersmaatregelen benoemd, met een deadline waarbinnen deze gerealiseerd moeten zijn om de mogelijke effecten en/of de kans van optreden te verkleinen. Deze beheersmaatregelen zijn ook toegewezen aan een eigenaar die verantwoordelijk is voor het implementeren van de beheersmaatregel. Bij het heden ten dagen ontbreken van een ontwikkel entiteit, dan wel service v.o.f., zijn als eigenaren veelal de stuurgroep Feyenoord of de projectgroep eigenaar van de beheersmaatregelen. Zodra de service v.o.f is opgericht al deze worden opgenomen in de analyse.

De risico's zijn na het benoemen van de beheersmaatregelen nogmaals beoordeeld, conform dezelfde systematiek, waarbij uitgegaan wordt van een succesvolle implementatie van de beheersmaatregel, hieruit ontstaat het rest risico. Voor de rest risico's wordt de arbitraire grens gehanteerd voor acceptatie bij een gecumuleerd effect van 15 of lager. Wanneer het rest effect hoger is dan 15 zullen in Q2 van 2017, nader mitigerende maatregelen moeten worden ontwikkeld.

De uitkomst van de risico analyse zijn in de bijlages (3x) risico analyse grex, nieuw stadion en de Kuip bijgevoegd.

Risico analyse Grondexploitatie

De risico's met betrekking tot de grond exploitatie zijn voor de grondexploitatie op te splitsen in twee categorieën: ontwikkeling en bouw. De ontwikkel risico's zijn grotendeels terug te brengen op markt gerelateerde risico's zoals bijvoorbeeld verhoogde verwervingskosten van het vastgoed en de grond en of verminderde opbrengst uit de te verkopen grond. Deze marktrisico's worden gedragen door de regisserende (private) ontwikkelaar van Feyenoord City. De marktrisico's laten zich niet vertalen naar één risico bedrag. Dit wordt mede veroorzaakt doordat marktrisico's, in bijvoorbeeld tijden van hoog conjunctuur, hogere kosten met zich mee kan brengen, maar dat in diezelfde markt dit tegelijkertijd ook kan leiden tot hogere inkomsten.

De bouwrisico's daarentegen kunnen berekend worden als de resultante van de kans van optreden in relatie met het ingeschatte financieel effect. De bouw risico's in relatie tot de grex zijn hieronder weergegeven:

- Maatregelen Kabels en Leidingen
- Scope wijziging
- Tegenvallend resultaat vervolg onderzoeken
- Aannemer gaat failliet
- Demarcatie deelprojecten onvoldoende
- Tegenvallend aanbestedingsresultaat

Het enkelvoudig gecumuleerd effect van bovenstaande risico's is € 5,0 miljoen de opzet van de grondexploitatie is een post onvoorzien opgenomen van € 5,3 miljoen ter dekking van de risico's zoals hierboven weergegeven.

Alle grex gerelateerde risico's, zowel mark- als bouw gerelateerd, worden gedragen door de (commerciële)ontwikkelaar die de grex voor eigen rekening en risico gaat uitvoeren.

Risico analyse nieuw Stadion

De risico's van het realiseren en exploiteren van het nieuwe stadion worden gedragen door de initiatiefnemers, Feyenoord Rotterdam en Stadion Feijenoord. De risico's die nu beschouwd zijn hebben betrekking op de ontwikkeling en bouw van het stadion en op de toekomstige exploitatie van het nieuwe stadion.

De ontwikkeling en bouw risico's hebben een directe relatie met de stichtingskosten van het stadion (capex), terwijl de exploitatie risico's samenhangen met de exploitatie (opex).

Bij de capex risico's is de waardering in de effecten tijd, geld en tijd direct terug te voeren naar de werkelijke effecten (bijvoorbeeld een effect van 3 maanden vertraging leidt in de praktijk bij optreden van het risico waarschijnlijk ook daadwerkelijk tot een vertraging van 3 maanden). Bij exploitatie risico's zijn deze effecten veel moeilijker in te schatten omdat de exploitatie in de praktijk geen eindtijd, of totaal budget kent. De effecten in de exploitatie zijn dan ook in eerste instantie bedoeld om de prioritering van de exploitatie risico's te kunnen bepalen en minder bedoeld om de feitelijke effecten te benomen.

In het financieringsmodel is nu een weerstandsvermogen opgenomen t.b.v. de bouw van het stadion van € 20 miljoen, ook is een financiering scenario berekend waarin deze € 20 miljoen ingezet moet worden, waarbij de effecten op het rendement op eigen vermogen doorgerekend zijn. Hieronder zijn de risico's die een effect kunnen hebben op de bouwkosten van het stadion opgenomen en berekend op enkel hun financieel effect en het financieel effect van het restrisico bij succesvolle implementatie van de beheersmaatregelen.

De risico's m.b.t. de stichtingskosten van het stadion zijn:

- Kwalitatief en kwantitatief onvoldoende bezetting van het projectbureau
- De bouw start later
- Maatregelen externe veiligheid zijn duurder dan begroot
- Financial Close Vreemd Vermogen komt niet tot stand
- Financial Close Eigen Vermogen komt niet tot stand
- Scope wijziging
- Aannemer gaat failliet
- Weerstand bewoners
- Financial Close later dan gepland
- Bouw duurt langer
- Demarcatie onvoldoende
- Tegenvallend aanbestedingsresultaat
- Commerciële ruimte op voorhand weggegeven

Wanneer we alle risico's m.b.t. de stichtingskosten van het stadion op alleen het financiële effect cumuleren leidt dat tot een bedrag van € 17,0 miljoen, en voor de rest risico's tot € 7,35 miljoen. Conform deze enkelvoudige effectberekening voldoet het opgenomen weerstandsvermogen van € 20 miljoen.

Risico analyse verbouwing van de Kuip

De risico analyse m.b.t. de verbouwing van de Kuip is hetzelfde opgezet als die voor het nieuwe stadion. De business case vanuit Feyenoord is hier echter een geheel andere. Het project zal in zijn geheel worden uitbesteed aan een ontwikkelaar die voor haar eigen rekening en risico de Kuip zal verbouwen. Alle hierbij behorende risico's zowel markt, als bouw risico's liggen dan ook bij de ontwikkelaar.

Het enige en dus ook het grootste risico voor Feyenoord ligt gelegen in het tijdig kunnen vinden van de juiste ontwikkelaar die de Kuip integraal, conform het afgesproken programma, gaat ontwikkelen. De mitigerende maatregel voor dit risico is dat tijdig, minimaal drie jaar, voor de lege oplevering van de Kuip wordt begonnen met het binden van een competente ontwikkelaar.