

RAPPORT

Beoordeling haalbaarheid plan DPE Next versie 6.1



9 december 2010
UNO bedrijfsadviseurs BV

VOORWOORD

In dit rapport staan de bevindingen en conclusies opgetekend van UNO bedrijfsadviseurs BV met betrekking tot de beoordeling van het bedrijfsplan Dierenpark Emmen (DPE) Next versie 6.1
Dit rapport is opgesteld in opdracht van het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Emmen, waartoe per 15 oktober 2010 aan UNO bedrijfsadviseurs opdracht is verleend.

Hoewel deze rapportage met de grootst mogelijke zorg is opgesteld, kan UNO en/of haar medewerkers geen enkele aansprakelijkheid accepteren voor de juistheid en volledigheid van de verstrekte informatie, die expliciet of impliciet is opgenomen in deze rapportage.

Het rapport moet in zijn geheel worden gezien en kan niet in afzonderlijke delen worden opgesplitst.

Alle in dit rapport verstrekte informatie dient strikt vertrouwelijk te worden behandeld.

De rapportage en aanbevelingen zijn op onafhankelijke en objectieve wijze tot stand gekomen. UNO en haar medewerkers verklaren dat zij geen rechtstreekse binding hebben met de gemeente Emmen, het dierenpark, noch haar bestuurders.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	4
2.	DOELSTELLING DPE NEXT	5
3.	STRATEGIE DPE NEXT	6
3.1.	functie	6
3.2.	product-markt-combinaties	7
3.3.	marktpositie	8
3.3.1.	bezoekersaantallen	8
3.3.2.	kaartverkoop	9
3.3.3.	horeca	10
3.3.4.	merchandise en retail	10
3.3.5.	parkeren	10
3.3.6.	verblijfaccommodatie	10
4.	BELEID	11
4.1.	beheersing van het ontwerpproces	11
4.2.	beheersing van bouwkosten	13
4.3.	'leisure-minded' exploiteren	16
4.3.1.	cultuur	16
4.3.2.	theater	17
4.4.	personele aspecten	18
4.4.1.	organisatiestructuur	18
4.4.2.	personele bezetting	19
4.4.3.	kengetallen	20
5.	RENTABILITEIT	21
5.1.	omzet	21
5.2.	exploitatiekosten	22
5.3.	bedrijfsresultaat en cashflow	24
6.	FINANCIERING EN VERMOGENSBELEID	26
7.	CONCLUSIES	29

BIJLAGEN:

- I RAPPORT ZKA
- II RAPPORT DRAAIJER + PARTNERS

marktpotentieel

investeringsraming

werkwijze

opbouw rapport

1. INLEIDING

Dit rapport is gebaseerd op - ondermeer doch niet uitsluitend - een bestudering van de inhoud van de digitale dataroom waarin alle relevante documentatie aangaande het plan DPE Next 6.1 is verzameld.

In het kader van het haalbaarheidsonderzoek is op relevante deelgebieden onder auspiciën van UNO gebruik gemaakt van de specialistische kennis van de volgende bureaus:

- ZKA Consultants & Planners
- Draaijer + Partners
- Trip Advocaten & Notarissen

Er heeft een beoordeling plaatsgevonden van de inhoud van de digitale dataroom. Daarnaast zijn interviews gehouden met sleutelfunctionarissen. Tenslotte is er veel relevante actuele marktinformatie aangedragen of verzameld die een robuuste onderbouwing geven aan deze haalbaarheidstudie.

In het rapport treft u een beknopte beschrijving aan van de doelstelling, strategie en de meest relevante aspecten van het voorgestelde beleid van DPE Next naar de visie en stand van zaken per oktober 2010, versie 6.1.

Per onderwerp zal een vergelijking worden getroffen met de bevindingen en conclusies van UNO en de door haar ingeschakelde en geraadpleegde specialisten.

Na de beschrijving van de doelstelling, strategie en beleidsaspecten volgt een daaraan gerelateerde uitwerking en analyse van exploitatieprognoses en vermogensbehoefte.

Het rapport wordt afgesloten met een samenvatting van de conclusies alsmede gerichte aanbevelingen.

In de bijlagen zijn ondermeer de rapportages van de geraadpleegde specialisten gebundeld.

2. DOELSTELLING DPE NEXT

“DPE Next”

Roepnaam voor de plannen voor het vernieuwde Dierenpark Emmen (DPE) is DPE Next. Een passende naam moet nog worden bedacht.

Noord Bargeres

De plannenmakers van DPE Next beogen de creatie en realisatie van een nieuwe generatie dierenpark op het daarvoor aangemerkte terrein aan de westzijde van het stadshart van Emmen.

verplaatsing

Aanleiding hiertoe is het besluit van de gemeente tot een gedwongen verplaatsing van de diertuin die is genomen in het kader van Masterplan Emmen Centrum.

onderscheidend

Deze nieuwe generatie dierenpark moet worden erkend als onderscheidend en vernieuwend en moet de bezoeker een welhaast unieke beleving bieden waarin cultuur, natuur en beleving centraal staan. Dierenpark Emmen wil daarmee haar eerdere internationale erkenning als mooiste en meest diervriendelijke diertuin opnieuw en nadrukkelijk vestigen.

imago herkrijgen

De uniciteit en het daaraan ontleende imago van blijvend vernieuwende diertuin, moet leiden tot een constante stroom van jaarlijks ca. 1,4 mln. bezoekers uit binnen- en buitenland in een zo breed mogelijke leeftijdscategorie.

1,4 miljoen
bezoekers

Het voorliggende ontwerp is een verzameling van goed doordachte en originele belevenissen die de bezoeker is staat stelt op ieder gewenst intensiteitsniveau de beleving te ondergaan. Op basis van het ontwerp is een bedrijfsplan opgesteld dat met de meest recente bijstelling (6.1) is uitgelijnd op een investering van ca. € 190,3 mln. (excl. bouwrente, theater en Wereld van Ontmoeting) en jaarmzet in jaar 1 van ca. € 45,8 mln. uitgaande van 1,4 mln. bezoekers.

“experience zoo”

Voor dit rapport is het gedachtegoed benoemd als een ‘experience-zoo’.

geen attractiepark

drie klimaatwerelden
en
Wereld van Theater
via
Wereld van de
Ontmoeting

Vochtige Warmte

Hete Droogte

IJzige Kou

Theater

juridische structuur
moet nog worden
gekozen

onderscheidend

3. STRATEGIE DPE NEXT

Het plan voor de “experience zoo” bevat onderscheidende attractieve belevenissen maar het is stellig geen attractie¹park.

Gelet op de originele wijze waarop de bezoeker de dieren in hun natuurlijke habitat bezoekt en waarneemt is het onvergelijkbaar met het bestaande beeld van een dierentuin.

In Dierenpark Emmen Next (hierna DPE Next) maken bezoekers een ontdekkingsreis door drie verschillende klimaatwerelden en de Wereld van het Theater, waarbij ze op indringende wijze in aanraking komen met de natuur en cultuur van die specifieke wereld. Deze werelden komen samen in de Wereld van de Ontmoeting.

De vier werelden zijn:

- Wereld van de Vochtige Warmte (extravert, transparant);
- Wereld van de Hete Droogte (ingetogen en exotisch);
- Wereld van de IJzige Kou (ruig);
- Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting zijn beoogd, maar niet meegenomen in de uitwerking van het concept.

Er is nog geen keuze gemaakt ten aanzien van een eenduidige juridische structuur voor DPE Next.

3.1. functie

DPE Next is vooral onderscheidend ten opzichte van andere parken omdat gekozen is voor een opzet waarbij de beleving/sfeer/ uitstraling wordt gerealiseerd van natuurgetrouwe habitats of leefwerelden waarin bezoekers daadwerkelijk op ontdekkingsreis gaan. Dat wil dus zeggen dat er geen parkbanken, geen prullenbakken en decoratieve lantaarns te vinden zijn. Zitplaatsen langs de wandel”trails” bestaan uit een omgevallen boom of een rotsblok van de juiste hoogte.

¹ Attractiepark is in deze betekenis een pretpark met achtbanen en dergelijke.

geen hokken

voor alle bezoekers

voor de kids en sportievelingen

voor de nieuwsgierigen

brede doelgroep

Ontmoetingen met dieren zijn veelal verrassend en soms onverwacht. Dit is dus heel anders dan in een dierentuin waarin men van dierverblijf naar dierverblijf wandelt.

Afzonderlijke verblijven zullen in het landschap niet als zodanig herkenbaar zijn waardoor het gevoel ontstaat dat de bezoeker midden tussen de dieren wandelt. Dat geldt evenzo voor de ontmoetingen met exotische culturen of leefgewoonten.

3.2. product-markt-combinaties

De wijze van kennismaken met de wereld waarin de bezoeker op ontdekkingsreis gaat, kan verschillen:

1. “Ontspanningsroute”. Dit houdt in lekker genieten en alles rustig op je af laten komen, door bijvoorbeeld gebruik te maken van een boot in de Wereld van Vochtige Warmte of een authentiek vervoersmiddel als een jeep of truck in de Wereld van de Hete Droogte;
2. “Uitlevingsroutes” bieden een andere mogelijkheid om DPE Next juist actief en avontuurlijk te verkennen. Ideaal voor de sportieve avonturier en voor energieke kinderen. Klimmen, klauteren, balanceren, springen en slingeren. In iedere wereld zijn er talrijke mogelijkheden om van de gebaande paden af te wijken;
3. “Verrijkingsroutes”. Voor velen is een ontdekkingsreis juist ook een manier om meer aan de weet te komen, om zich in allerlei zaken te verdiepen. Voor hen zijn er de “verrijkingsroutes”. Op tal van locaties staan specialisten van DPE Next klaar om informatie te geven of om heel speciale fenomenen te laten zien en toe te lichten.

Op deze wijze biedt DPE Next een gesegmenteerd product dat voor een brede doelgroep geschikt is. Daar waar de traditionele dierentuin veelal bezoek mag verwachten van jonge gezinnen en ouderen, zal DPE Next ook een bredere doelgroep aantrekken.

klimatewerelden zijn onderscheidend

combinatie met variatie van routes is onderscheidend

verwachting bezoekersaantal is realistisch

bij aanzienlijke marktspanningen

en regelmatig vernieuwende highlights

minder Duitse bezoekers, meer Nederlandse

3.3. marktpositie

Alhoewel inmiddels elders in de wereld ontwikkelingen zijn, waarin men op soortgelijke wijze tracht de bezoeker mee te nemen naar gethematiseerde werelden, gaat het hier voorliggende concept verder en wordt de bezoeker als het ware ondergedompeld in de cultuur, flora en fauna van andere continenten.

Daarbij is vooral de ver doorgevoerde wijze waarop men deze werelden kan ontdekken in de vorm van een drietal af te leggen routes onderscheidend te noemen.

DPE Next onderscheidt zich wezenlijk van de concurrentie binnen het marktgebied dat is aangemerkt als verzorgingsgebied.

3.3.1. bezoekersaantallen

In het bedrijfsplan 6.1. is uitgegaan van 1,4 miljoen bezoekers per jaar direct vanaf het eerste volledige exploitatiejaar (2016). Dit aantal is constant verondersteld gedurende de daaropvolgende jaren.

Uit het onderzoek naar het marktbereik vloeit voort, dat het bezoekersaantal zich zal bewegen tussen de 1.227.000 en 1.608.000

Het gehanteerde bezoekersaantal lijkt derhalve realistisch. Gelet op de beperkte thuismarkt en de toenemende concurrentie is een randvoorwaarde, dat aanzienlijke marketinginspanningen zullen worden gedaan en continu geïnvesteerd zal worden - naast het gebruikelijke onderhoud en de vervangingsinvesteringen - in vernieuwingen om de attractiewaarde van het park op niveau te houden. In het bedrijfsplan wordt uitgegaan van 300.000 tot 500.000 Duitse bezoekers. Gelet op het onderzoek naar de ervaringen van andere parken wordt dit aantal in deze second option veel lager ingeschat maar het aantal bezoekers uit Nederland daarentegen hoger.

uitgangspunt

kaartje € 29,50

abonnement ± € 75

“extraatje”

prijs te hoog

verwachte yield zal lager liggen

netto opbrengst kaartverkoop € 17,50 per bezoeker

3.3.2. kaartverkoop

Ten aanzien van de entreekaartverkoop zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het bruto tarief voor een volwassene bedraagt € 29,50 (prijspeil 2010) inclusief BTW. Voor kinderen van 3 t/m 9 jaar en 65-plussers bedraagt de korting € 2. Kinderen tot en met 2 jaar gratis;
- Van de dagkaarten wordt naar verwacht 30% aan de kassa verkocht, 50% via internet (met € 1 korting) en 20% via de tussenhandel (met 10% “korting”);
- De netto opbrengst per dagkaartbezoeker komt uit op € 23,60 exclusief BTW. Dit betekent dat daarvoor een “²yield” van 80% is gehanteerd (inclusief BTW);
- Het abonnementstarief bedraagt ca. 2,5 keer het dagkaarttarief. Deze prijzen worden jaarlijks met 2% geïndexeerd. Voor kinderen en senioren bedraagt de korting € 5,-. Voor het eerste jaar wordt echter een actietarief van € 50,- gehanteerd;
- De yield voor abonnementen bedraagt 93%;
- Er is geen rekening gehouden met prijsdifferentiatie per seizoen, maar in het schouder- en laagseizoen wordt de bezoeker iets extra’s geboden (bijvoorbeeld cadeautje of traktatie).

Op basis van verschillende vergelijkende analyses is de conclusie, dat een netto opbrengst van € 23,60 voor een dagkaart te hoog is.

Gezien de toegangsprijzen van andere dierentuinen, die doorgaans onder die van attractieparken liggen, is een prijs van € 25,- voor volwassenen het maximum.

Tevens is de gehanteerde yield van 80% te optimistisch. Een yield van 70% is realistischer. Op basis hiervan is een netto opbrengst van € 17,50 voor dagbezoekers haalbaar. (prijspeil 2010)

² Yield is het percentage dat men netto overhoudt na aftrek van BTW, kortingen en overige aanbiedingen

abbonement tussen
€ 62,50 en € 75,00

opbrengst horeca zal
hoger uitvallen

merchandise blijft
beperkt

lage
parkeeropbrengst

geen overnachting-
capaciteit

effect ontbreekt
in prognose

In het bedrijfsplan wordt voor de abonnementsprijs uitgegaan van 2½ maal de prijs van een dagkaart, ofwel € 73,75 (prijspeil 2010). De slotsom is, dat de brutoprijs voor een abonnement zal liggen tussen de € 62,50 en € 75,- (prijspeil 2010). De yield komt op een niveau van 82,5%.

3.3.3. horeca

Voor de horeca is uitgegaan van een gemiddelde besteding van € 5,50 exclusief BTW per betaald bezoek. De beoogde langere verblijfsduur en de nagestreefde kwaliteitshoreca rechtvaardigen een hogere gemiddelde besteding van tenminste € 6,- (prijspeil 2010).

3.3.4. merchandise en retail

Voor merchandise en retail is uitgegaan van een omzet van € 1,20 (prijspeil 2010) per betaald bezoek exclusief BTW. Dit lijkt realistisch.

3.3.5. parkeren

Voor parkeren is uitgegaan van een omzet van gemiddeld € 0,50 per bezoek. Dit is relatief weinig gezien de verwachte modal split(90% met de auto) en de parkeertarieven bij andere parken (veelal € 6,- tot f 7,50). Dit relatief lage bedrag hangt samen met de reeds gemaakte afspraken met Q-park. Hiertegenover staat dat DPE Next niet hoeft te investeren in parkeergelegenheid.

3.3.6. verblijfaccommodatie

In algemene zin dient opgemerkt te worden, dat thans in de voorliggende plannen niet is uitgegaan van het creëren van eigen verblijfsaccommodatie. Nieuwe verblijfsmogelijkheden kunnen evenwel bijdragen aan hogere bezoekersaantallen, verblijftijden en omzetten. Gelet op het kortstondig karakter van het verblijf wordt hier meer gedacht aan hotelachtige accommodaties dan aan vakantiehuizen.

ontwerp

plan van eisen

content briljant

plan niet "smart"

projectgroep als
ontwerper

stuurgroep als
projecteigenaar

4. BELEID

In dit hoofdstuk worden de diverse onderscheidende beleidsaspecten beoordeeld die in het bedrijfsplan versie 6.1 staan beschreven.

4.1. beheersing van het ontwerpproces

Het plan bevindt zich momenteel (november 2010) in de ontwerpfase wat onderdeel is van het realisatieproces.

Vanuit het creatieve proces is een driedimensionale projectie (schaal 1:87) gemaakt op het beschikbare terrein. Daarbij is rekening gehouden met het plan van eisen waarin de doelstellingen en strategie zijn verwerkt. Het plan houdt tevens rekening met de eis dat de ingang van het park aan de zijde van de bestaande traverse moet liggen.

Het voor dit rapport ingeschakelde onderzoeksteam heeft grote waardering geuit voor de prestaties van het ontwerpteam. In de afgelopen periode is een goed en onderscheidend concept uitgedacht.

De 'content' is slim maar het plan is echter nog niet 'smart' genoeg. Een aantal aspecten zijn tot in detail uitgewerkt, terwijl andere aspecten nog niet zijn uitontwikkeld. Kenmerk van een uitgebalanceerd ontwerpproces is de interactie met alle relevante functionaliteiten teneinde een afgewogen eindresultaat te kunnen verkrijgen.

Het ontwerpteam moet daartoe zijn "ingebod" in een multi-functionele projectgroep. Deze kan zorgdragen voor de verificatie van het ontwerp aan de hand van het Plan van Eisen. De verantwoordelijkheid voor het Plan van Eisen en daarmee de validatie van het nieuwe Dierenpark dient te liggen bij een stuurgroep waarin alle stakeholders zijn vertegenwoordigd.

fricties als gevolg van ontbreken van multidisciplinair projectteam

protocol validatie en borging ontbreken

vermenging van uitvoering bestaand en ontwikkeling nieuw moet worden vermeden

Momenteel bestaan er reeds een aantal fricties, die het gevolg zijn van het ontbreken van de multidisciplinaire samenstelling (o.a. commercie en leisure-ervaring) van het projectteam.

Voorbeelden van deze fricties zijn:

- ontbreken van visie op het inbedden van het theater in de Wereld van Ontmoeting;
- tussentijdse commerciële toets haalbaarheid van de plannen;
- gebrek aan ervaring van het intelligent en commercieel verantwoord bouwen van een dergelijk park;
- onvoldoende samenwerking en overleg met de diverse betrokken partijen;
- de gemiddelde verblijfstijd is ingeschat op bijna 9 uren. Dat geeft aanleiding tot een meerdaags verblijf. Het aspect van verblijfsaccommodatie is echter in het plan onderbelicht;
- in het plan zitten een aantal logistieke knelpunten: de rol van de Wereld van Ontmoeting en de capaciteit van de vaarexpeditie, safaritocht en de Arctic ride zijn onvoldoende doordacht;
- parkeerfaciliteiten en ontsluiting zijn mogelijke knelpunten.

Ten slotte ontbreekt er een procesbeschrijving van het ontwerp waarin de validatie door de opdrachtgever is geborgd.

Een bijzonder punt van aandacht is functionele scheiding van de huidige dierentuin en de ontwikkeling van DPE Next. Met name de afbakening van de rol van het management en de geldstromen verdienen hier de aandacht. De directie zal een belangrijke rol moeten spelen bij het tot stand komen van DPE Next. Het managen van het bestaande park zal echter qua tijdsbesteding de boventoon moeten voeren. Met dit aspect zal bij de samenstelling, het aansturen en de verantwoordelijkheidsstelling van de nieuw op te richten projectgroep, terdege rekening moeten worden gehouden.

investeringsmodel
gespiegeld

investering ca.
€ 190 mln.

beoordeling

rotskosten
domineren de
begroting

4.2. beheersing van bouwkosten

Om te komen tot een gefundeerde second option is het ambitieniveau en het planconcept van DPE Next gespiegeld aan het investeringsmodel 6.1 Daartoe is een verdeling gemaakt in primaire bouwkosten, secundaire bouwkosten en bijkomende kosten.

Het bedrijfsplan 6.1 gaat uit van een investeringshoogte van € 190,3 mln. (exclusief Theater, Wereld van de Ontmoeting en bouwrente).

De primaire bouwkosten omvat:

- Gebouwen; waarvan de raming naar boven dient te worden bijgesteld
- Buitendecoratie
- Duurzaamheid; dat gelet op de toekomstige ontwikkeling van kennis en subsidie niet separaat moet worden gezien maar dient te worden geïntegreerd in het plan van eisen voor de bouw van infra en gebouwen
- Wegen; waarvoor de rekenprijs naar beneden kan worden bijgesteld indien wordt gestreefd naar meer uniformiteit
- Beplanting
- Ondergrondse infrastructuur; waarvan eveneens de rekenprijs kan worden verlaagd
- Straatmeubilair
- Rotsen; wat een zodanig budgetbeslag betreft (5,66%) dat het een nader onderzoek naar goedkopere bouwwijze rechtvaardigt
- Waterpartijen; waarin de kennisbundeling van WMD en DPE mogelijk nog kan leiden tot een verbeterde rekenprijs
- Grondverzet; mee te nemen in studie naar de rots-kosten
- Bouwrijp maken; uitgaande van ontbreken van bodemvervuiling.

inrichting te duur
gerekend

De secundaire kosten omvatten:

- Transportsystemen
- Attracties
- Inrichting gebouwen
- Data, telefonie en beveiliging

Met name voor de inrichtingskosten is een te hoog percentage (15%) genomen over de totale bouwkosten omdat deze post vervuild is. Een bijstelling tot 10% is verdedigbaar.

De bijkomende kosten bestaan uit:

- Ontwerp en advieskosten; gelet op de kwaliteit van het technisch ontwerp wordt een traditionele architectenselectie ontraden waardoor een aanzienlijke reductie kan worden bereikt
- Leges, vergunningen en aansluitkosten
- Kosten programmabureau
- Verzekeringen
- Testbedrijf; waarvan de kosten dienen te zijn begrepen in onvoorzien
- Rente
- Verhuizing en ontmanteling
- Voorbereiding en exploitatie waarvan de kosten dienen te zijn opgenomen in de exploitatielasten van het eerste begrotingjaar
- Onvoorzien; waarvan wordt geadviseerd deze te limiteren op 10% hetgeen realistisch wordt geacht indien de borging van het ontwerp zorgvuldig heeft plaatsgevonden.
- Indexering en prijsstijgingen; waarvan de aangehouden 2% per jaar in de huidige markt als realistisch wordt veronderstelt.
- Reeds gedane investeringen

onvoorzien kan
aanmerkelijk worden
beperkt door
ontwerpers niet zelf
te laten bouwen

raming € 184 mln

ex. voorbereiding

ex. bouwrente

ex. Wereld van
Ontmoeting en
Theater

in vergelijk met
andere projecten
een hoge investering

rotsen narekenen

Naar aanleiding van de bijgestelde kostenraming ontstaat er een meer marktconforme onderverdeling van de totale kosten (ex BTW):

- Primair € 115,6 mln (62,8%)
- Secundair € 16,4 mln. (8,9%)
- Bijkomende kosten € 53,4 mln. (28,2%)

De totale investering sluit daarmee op ca. € 184 mln. Dit is exclusief de kosten van voorbereiding & exploitatie van € 8,5 mln(deze kosten zijn wel opgenomen in het plan) en bouwrente ad. € 5,0 mln. (ook niet in het plan). Tevens zijn de investeringen in de Wereld van de Ontmoeting en het Theater niet meegenomen.

Een kengetal wat daaraan kan worden ontleend is de zogenaamd footprint. De aldus benodigde € 7,5 mln. per ha ofwel € 753 per m² bebouwd en onbebouwd is in vergelijking met soortgelijke projecten aan de hoge kant.

Op de totale investering wordt de invloed van de uitvoering en kosten van de rotsformaties als zeer bepalend ervaren. Vooralsnog is uitgegaan van de door het ontwerpteam gehanteerde concept en prijzen. Hetzelfde geldt voor de waterpartijen.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de mogelijkheden tot besparing op de investeringsbegroting aanwezig lijken te zijn.

van product denken

naar marktdenken

naar “smart leisure”

4.3. ‘leisure-minded’ exploiteren

Wanneer eenmaal DPE Next haar poorten zal openen voor het publiek dient vooraf het besef te bestaan dat er - nog meer dan in het bestaande dierenpark - een denk en handelswijze moet worden gevolgd die aansluit bij de eigentijdse eisen van een leisure bedrijf.

Er schuilt een gevaar in het ‘product-denken’, namelijk dat de aantrekkingskracht van het onderscheidende concept voldoende zou zijn voor een constante bezoekersstroom.

De benodigde kennis omtrent leisure is onontbeerlijk om in de schouderseizoenen³ verantwoorde maatregelen te nemen omtrent entreprijzen, bezetting en openstelling. Deze kennis is eveneens nodig om gelijk met de beheersing van de exploitatie een slimme uitbreiding en/of vernieuwing in te zetten.

De beoogde karakteristieken cultuur en theater worden onderstaand belicht.

4.3.1. cultuur

Het opnemen van cultuur in het concept van groot belang als onderscheidend element, bedoeld om de bezoeker onder te dompelen in een andere wereld.

Het gevaar bestaat echter, dat cultuur als een op zich zelf staand fenomeen zal worden gepresenteerd. Belangrijk is er voor zorg te dragen, dat het culturele aanbod als een van de elementen van het concept wordt gepresenteerd. De balans zal moeten worden gevonden tussen de dieren, de omgeving, de sfeer ondersteund door cultuur en aangepaste horeca en merchandise.

³ Schouderseizoenen zijn de perioden kort voor en na het hoogseizoen

integratie rol
Theater nog niet
geformaliseerd

ontbreken theater
heeft geen invloed
gehad op functioneel
ontwerp

Wereld van Theater
kan mogelijk
attractiewaarde
vergroten

4.3.2. theater

Over de rol en integratie van het theater bestaan geen duidelijke gedachte in de ontwerpfase. Het theater zou enerzijds een rol moeten vervullen voor het dagprogramma van de dierentuin en anderzijds met name in de avonden moeten dienen als algemeen theater voor de normale programmering.

Hier is duidelijk een spanningsveld aanwezig. Het theater moet overdag een schakel zijn naar een soort prelude op de dierentuinbeleving en gedurende de avonden een sfeer moeten oproepen van het traditionele theater.

Dit is kennelijk een zeer lastig vraagstuk, waarop het niet gemakkelijk is een antwoord te formuleren. Het grote risico hier is, dat het uiteindelijk resulteert in een theater, dat enerzijds niet of onvoldoende bijdraagt aan de sfeer en de beleving, die het nieuwe concept wil oproepen en anderzijds de toneelbezoeker niet of onvoldoende in de stemming brengt. Toch dient te worden benadrukt dat hier wel een mogelijkheid ligt om de attractiewaarde van het park te vergroten middels een geïntegreerde Wereld van het Theater.

structuur ontlelen
aan
reorganisatiemodel

4.4. personele aspecten

DPE Next zal in haar opzet ruim 2 maal zo groot zijn als de bestaande diertuin.

4.4.1. organisatiestructuur

De beoogde organisatiestructuur is gebaseerd op de 'oude structuur' van het dierenpark vóór de reorganisatie. Dit houdt in veel takken van sport en veel teamleiders.

De reorganisatie is ingezet met focus op gastheerschap en dierenwelzijn en mondt uit in een lijn-staforganisatie met twee afdelingen voor het primaire proces: "Park" en "Operations", ondersteund door enkele centrale stafafdelingen.

Advies is om de organisatiestructuur van DPE Next te baseren op de gereorganiseerde structuur.

van reorganisatie
naar DPE Next

toename van ca. 150
voltijds
arbeidsplaatsen

volgens second
opinion ca. 165

4.4.2. personele bezetting

Er is een vergelijking getrokken met de bezetting van de huidige dierentuin na reorganisatie in relatie tot de beoogde bezetting van DPE Next, uiteraard rekening houdend met het bijzondere karakter van het nieuwe concept. Dit leidt tot de volgende bevindingen:

- vasthouden aan eenhoofdige directie
- advies is Finance en P&O evenwel niet samen te voegen
- bij interne service vasthouden aan strategie van uitbesteding
- Dier & plant lijkt een te hoge toename
- voor Gastenservice en is het advies te streven naar meer inzet van variabele medewerkers. Evenwel dient met de geplande omzet en bezoekersaantallen het aantal fte's te worden verhoogd
- Beleving (park); deze bezetting lijkt ruim bemeten maar is gehandhaafd
- voor Marketing & Communicatie is het advies de bezetting te verhogen tot minimaal niveau na reorganisatie.

Conclusie is dat de bezetting na reo van 143,8 fte zal toenemen volgens plan tot 293,9 fte. Volgens de geraadpleegde specialisten dient evenwel rekening te worden gehouden met een toename van nog eens 15 fte.

De gemiddelde loonkosten bedragen in het plan voor het eerste jaar ca. € 46.200 per fte. (prijspeil 2016)

De huidige gemiddelde loonkosten na reorganisatie bedragen € 34.700 per fte. (prijspeil 2010)

gemiddelde
loonkosten lager

meer personele
bezetting nodig

omzet per fte geeft
eenzelfde beeld

totale loonkosten
enigszins lager

Ingeval een gemiddelde loonkostenstijging wordt gehanteerd van 3% en daarnaast rekening wordt gehouden met een aantal kostenverhogende ontwikkelingen, zullen de gemiddelde loonkosten in het eerste jaar uitkomen op € 42.650 per fte (prijspeil 2016). Dit bedrag is 8% lager dan de gemiddelde loonkosten uit het bedrijfsplan 6.1.

4.4.3. kengetallen

Gemiddeld over 5 jaar bedragen de personeelskosten in het reorganisatieplan ca. 38,4% van de omzet. In de plannen van DPE Next is dat voor het eerste jaar ca. 29,7%.

Bij een toename van de omzet zal het aantal dierenverzorgers slechts marginaal toenemen (presentatiedeel), horecabezetting daarentegen is vrijwel geheel variabel.

Ingeval de gezamenlijk effecten van enerzijds een uitbreiding van het personeelsbestand met 15 fte's en anderzijds een lagere loonkost per fte worden doorgerekend, zullen de totale loonkosten in het jaar van aanvang lichtelijk lager zijn dan de loonkosten uit het plan.

beoordeling prognose

tarief en yield te hoog

horecaomzet hoger

geen sponsoring

omzet € 2,2 mln. lager

5. RENTABILITEIT

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens een toelichting gegeven op de reëel veronderstelde omzet, kostenontwikkeling en bedrijfsresultaat in relatie tot de geprognosticeerde cijfers in het plan versie 6.1.

5.1. omzet

Zoals in dit rapport eerder gememoreerd is het gehanteerde bezoekersaantal van 1,4 miljoen realistisch. Het gehanteerde bruto tarief en de toegepaste yields in het plan liggen echter te hoog. Dit heeft tot gevolg, dat de berekende entreeomzet voor het eerste jaar van € 34,5 mln. ongeveer 13% lager zal komen te liggen. Het verschil is daarmee ca. € 4,5 mln.

De omzet horeca en merchandise ligt als gevolg van een hogere ingeschatte besteding per bezoeker bijna € 2,3 mln. hoger dan de gezamenlijke omzet uit het plan zijnde € 10,5 mln. Hierin is rekening gehouden met een jaarlijkse omzet uit hoofde van feesten en partijen van € 1 mln. Dit omzetpeil kan met gericht en goed beleid substantieel omhoog.

Voor de omzet uit parkeren is uitgegaan van de in het plan gehanteerde € 0,50 per bezoek. Dit relatieve lage bedrag hangt samen met de reeds gemaakte afspraken met Q-Park.

Met opbrengsten uit sponsoring is geen rekening gehouden. Gelet op het bijzonder aansprekende karakter van DPE Next liggen hier goede kansen.

De totale omzet voor het eerste jaar in het plan bedraagt € 45,8 mln. Gebaseerd op bovenstaande uitgangspunten zou een herrekende totale omzet ca. € 43,6 mln. bedragen. Dit resulteert in een neerwaartse afwijking van ca. 5% en een omzet verschil van € 2,2 mln.

bruto marge € 3,2
mln. lager

De bruto marge voor het eerste jaar in het plan bedraagt € 41,9 mln. De herrekenende versie geeft een bruto marge aan van € 38,7 mln.; een verschil van € 3,2 mln. ongeveer 7,6%. Dit percentage is hoger dan de afwijking in de omzet. Dit is het gevolg dat voor de hogere horecaomzet rekening moet worden gehouden met inkoopkosten.

In bovenstaande cijfers is geen rekening gehouden met het effect van eigen verblijfsaccommodatie. Hier liggen goede mogelijkheden om de omzet te verbeteren, zowel in entreegelden als bestedingen per bezoeker.

5.2. exploitatiekosten

Zoals weergegeven in paragraaf 4.4.2 lijkt de personeelsbezetting in het plan aan de lage kant. Daarentegen zijn de gehanteerde gemiddelde loonkosten per fte aan de hoge kant. Het effect van beide constatering is, dat de totale loonkosten ca. 3% - ad. € 0,4 mln. - lager zullen uitvallen.

loonkosten lager

Voor onderhoud zijn de basisgegevens van Draaijer & Partners gehanteerd. Dit resulteert in een jaarlijks onderhoudsbudget van € 2,4 mln. Dit is lager dan het plan.

onderhoud
goedkoper

De inschatting van de kosten voor Hygiëne & Schoonmaak lijken realistisch.

De kosten voor Voeding & Veterinair geven geen aanleiding tot aanpassing.

marketing wordt
duurder

De kosten voor Marketing & Communicatie zijn te laag ingeschat. Gelet op de relatief kleine thuishmarkt en de grote en toenemende concurrentie moeten deze kosten op 10% van de omzet worden ingeschat. Dit geeft een extra last t.o.v. het plan van ca. € 0,4 mln.

huisvestingskosten
vrijwel gelijk

In het plan zijn de kosten van afschrijvingen en rente van de Wereld van de Ontmoeting opgenomen onder huisvestingskosten. In deze analyse lopen de investeringen in de Wereld van de Ontmoeting via de afschrijvingen en de financiële lasten. Ingeval het plan voor dit aspect wordt gecorrigeerd is er geen verschil in de huisvestingskosten.

kosten educatie
lijken te hoog

De afschrijvingspercentages zijn gebaseerd op de door Draaijer & partners gehanteerde normeringen. De afschrijvingen zijn € 1,6 mln. hoger hetgeen voornamelijk wordt veroorzaakt doordat de subsidies in plan 6.1 € 31 mln. hoger zijn.

De kosten voor Educatie & Cultuur bedragen in het plan € 2,9 mln. Deze kosten lijken aan de hoge kant. Geadviseerd wordt hiervoor een nadere analyse uit te voeren.

exploitatiekosten
plan verschillen van
herberekening
second opinion

De Algemene kosten en de post Risico & Onvoorzien zijn in lijn met de ervaringsgetallen van het bestaande dierenpark en lijken derhalve realistisch.

Het plan becijfert aan totale exploitatiekosten exclusief afschrijvingen ca. € 33,3 mln. De onderhavige herberekening resulteert in een totaalstelling van ca. € 31,1 mln. exclusief afschrijvingen.

besparingen mogelijk

Belangrijke kostenbesparingen zijn te realiseren indien in het laagseizoen niet het gehele park gedurende de hele dag voor het publiek wordt opgesteld.

ebitda plan € 8,7 mln

ebitda second
opinion € 7,6 mln

netto investering in
second opinion
€ 33,1 mln. hoger

ebitda € 9- € 10 mln.
taakstellend

dubbeltelling?

5.3. bedrijfsresultaat en cashflow

De Ebitda⁴ in het plan bedraagt in het eerste jaar € 7,0 mln. Gecorrigeerd voor de wereld van de Ontmoeting ca. € 8,7 mln. zijnde 18,9 % van de omzet.

In de onderhavige berekeningen bedraagt de Ebitda ca. € 7,6 mln. zijnde 17,5 % van de omzet.

Belangrijk verschil tussen beide benaderingen betreffen de investeringen.

Het plan gaat uit van een totale investering inclusief de Wereld van de Ontmoeting van € 215,3 mln. Als subsidie is een bedrag van € 61,0 mln. meegenomen.

Per saldo een netto investering van € 154,3 mln.

In onderhavige berekening bedragen de totale investeringen € 217,4 mln. en de subsidieopbrengsten € 30,0 mln.

Per saldo een netto investering van € 187,4 mln. Een verschil derhalve van € 33,1 mln.

Uitgaande van een breakeven situatie en een hoog percentage aan eigen vermogen zal DPE Next minimaal een Ebitda moeten realiseren van ca. € 9 - € 10 mln.

In de investeringen is voorts een bedrag opgenomen van € 8,5 mln. voor kosten van Voorbereiding & Exploitatie.

Deze kosten zijn als volgt opgebouwd:

- Reclame gedurende de bouwtijd € 2,0 mln.
- Personeel en organisatie € 2,5 mln. (aanvullend op de kosten van het Programma bureau).
- Onderhoud ca. € 1,0 mln.
- Bewaking € 0,5 mln.
- Schoonmaak € 0,5 mln.
- Energie 0,5 mln.
- Belasting & Heffingen € 0,5 mln.
- Educatie & Cultuur € 1,0 mln.

⁴ EBITDA = Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization

kosten voorbereiding
en exploitatie lijken
te hoog

resultaat stemt
nagenoeg overeen

verbeteringen
realiseerbaar

netto stichtings-
kosten te hoog

Geadviseerd wordt deze kosten nog eens nader te bezien. Deze kosten zijn - bezien in combinatie met de post “Onvoorzien” en de kosten van het “Programmabureau” - aan de hoge kant. Bovendien zijn voor een aantal van deze posten de kosten reeds in de bouwsommen voorzien(bewaking, schoonmaak en energielasten).

Concluderend kan als eerste worden gesteld, dat het verschil in de exploitatierekening -de afschrijvingen uitgezonderd- tussen beide benaderingen relatief klein te noemen is (2,5% van de omzet), waarbij nog mogelijkheden kunnen worden benut om de opbrengsten te verhogen en de kosten te verlagen.

Een tweede conclusie is echter, dat de totale netto stichtingskosten (na aftrek subsidies) in relatie tot de ebitda ca. € 50 mln. te hoog zijn. Om de plannen financieel sluitend te krijgen wordt geadviseerd:

- verhogingsmogelijkheden van de subsidies en/of giften te onderzoeken
- kosten van voorbereiding & exploitatie nader te onderzoeken
- investeringen op specifieke onderdelen te herbezien.

Belangrijk is dat hierbij een balans tussen hogere subsidies en verlaging van de investeringen wordt gevonden die de attractiewaarde van het park niet aantasten.

6. FINANCIERING EN VERMOGENSBELEID

In het plan 6.1 is uitgegaan van de volgende financieringsgrondslag:

	(€ mln.)
VERPLAATSINGSVERGOEDING	65,5
ADDITIONEEL EIGEN VERMOGEN (nog te verwerven)	22,4
	<u>87,9</u>
SPONSORING	2,5
OVERHEIDSUBSIDIES (waarvan RSP € 18 mln.)	61,0
	<u>63,5</u>
VREEMD VERMOGEN	44,4
	<u>195,8</u>

Hierin ontbreekt de financiering van de investering voor de Wereld van de Ontmoeting en het Theater.

Voor het Theater wordt € 40 mln. gereserveerd. De vooronderstelling is dat de kapitaalslasten hiervan door de gemeente worden gedragen. Een uitgewerkte exploitatieprognose voor het Theater ontbreekt in het plan. Ontwerp, bouw en aanbesteding worden geïnitieerd door de gemeente Emmen. De informatie-uitwisseling hieromtrent alsmede de afstemming hieromtrent met DPE Next is volstrekt onvoldoende.

Voor de Wereld van de Ontmoeting is een bedrag van € 20 mln. begroot. In de exploitatieprognose van het plan 6.1 is rekening gehouden met de kapitaalslasten. Ontwerp, bouw en aanbesteding worden ook in dit geval aangestuurd als een gemeentelijk project. De relatieve onafhankelijkheid van dit project ten opzichte van DPE Next is onwenselijk en kan oorzaak worden van onduidelijkheden en problemen.

De totale begroting van plan 6.1 zou derhalve volgens beschikbare informatie de volgende zijn:

	(€ mln.)
DPE next versie 6.1	195,8
Wereld van het Theater	40,0
Wereld van de Ontmoeting	20,0
	<u>255,8</u>

theater ontbreekt in
plan en planning

Wereld van
Ontmoeting
ontbreekt in plan en
planning

totale investering
€ 255 mln

Verplaatsingsvergoeding € 65,5 mln

subsidies € 30 mln

sponsoring € 2,5 mln

bancair ca. € 25 mln.

Ten aanzien van de beoogde financieringsbronnen:

DPE kan de totale verplaatsingsvergoeding ad € 65,5 mln. aanwenden die zij van de gemeente ontvangt onder voorwaarde dat tussentijds geleden verliezen (rentelasten daarvan zijn buiten beschouwing gelaten) worden afgedekt middels inbreng eigen vermogen en/of giften of sponsoring. De gemeente heeft in een vooraankondiging aangegeven dat zij de intentie heeft deze verplaatsingsvergoeding te willen betalen.

Het businessplan gaat uit van te ontvangen subsidies van in totaal € 61 mln. Dit bedrag lijkt gezien het huidige politieke en economische klimaat te hoog ingeschat. De subsidie uit hoofde van RSP Plus - welke wordt ingeschat op ca. € 18 mln. - lijkt onder condities haalbaar. Tevens is er zicht op een mogelijke subsidie van ca. € 12 mln. Deze moet echter nog worden aangevraagd. Overige subsidies lijken vooralsnog uiterst onzeker. Op grond daarvan is € 30 mln. een realistisch uitgangspunt.

Sponsoring is weliswaar nog niet voldoende onderzocht maar de opgevoerde € 2,5 mln. lijkt zeker haalbaar gelet op de beoogde bezoekersaantallen en attractiewaarde.

Bij de planberekening van de bancaire leningen is uitgegaan van een financiering van 35% van de totale investering (exclusief subsidies) wat neerkomt op ca € 44 mln.

Gelet op de beperkte alternatieve aanwendbaarheid van de totale investering zal een bank hier weinig zekerheidwaarde aan toekennen. De beoogde financiering zal eerder zijn gekoppeld aan de cashflow die redelijkerwijs verwacht kan worden echter rekening houdend met de benodigde vervangings- en vernieuwingsinvesteringen. De geplande ebitda (waarbij de lasten van de Wereld van Ontmoeting zijn aangemerkt als kapitaalslasten) bedraagt € 8.7 mln. per jaar. Naar verwachting is 2,5 tot 3,5 maal de ebitda financierbaar. Dit komt neer op een bancaire lening van ca. € 25 mln.

€ 40 mln. theater

€ 20 mln. Wereld van de Ontmoeting

€ 22 mln. eigen vermogen

€ 50 mln. tekort

mogelijke oplossingen

Voor het theater is rekening gehouden met een investering van ca. € 40 mln. welke geen deel uitmaakt van het plan en geheel door de gemeente zal worden ontwikkeld. Voor de beoordeling is uitgegaan van de daadwerkelijke beschikbaarheid van dit totale investeringsbedrag.

De Wereld van de Ontmoeting is eveneens qua ontwikkeling en financiering buiten het plan gehouden. De totale investering zou zijn geraamd op ca. € 20 mln. Voor de beoordeling is ook hier uitgegaan van de daadwerkelijke beschikbaarheid van dit totale investeringsbedrag.

In het plan is aanvullend € 22 mln. eigen vermogen opgenomen. Hierbij is gedacht aan gemeente Emmen, NOM en andere “vermogens”verschaffers. Dit lijkt realiseerbaar indien hierbij ook wordt gedacht aan partners die een deel van de investeringen financieren. Aldus is de beoogde investering vooralsnog als volgt financierbaar:

	(€ mln.)
VERPLAATSINGSVERGOEDING	<u>65,5</u>
	65,5
SUBSIDIES	18,0
	<u>12,0</u>
	30,0
SPONSORING	<u>2,5</u>
	2,5
BANCAIR	25,0
	<u>25,0</u>
BESCHIKBAAR VOOR THEATER EN WERELD VAN DE ONTMOETING	60,0
	<u>60,0</u>
RISICODRAGEND VERMOGEN	22,0
	<u>22,0</u>
	<u>205,0</u>

Binnen de huidige opzet is derhalve een financieringstekort van ca. € 50 mln. voorzien. Dit is oplosbaar indien er:

- meer giften en/of subsidies komen
- investeringen worden teruggedrongen zonder geweld te doen aan de attractiewaarde of gedachtegoed
- extra vermogen wordt aangetrokken.

Mogelijkheden zijn aanwezig in het aanwenden van nieuwe bestemmingsmogelijkheden voor investeringen door derden die een bijdrage kunnen leveren aan het project. (hotels etc.)

7. CONCLUSIES

Onderstaand een kort overzicht van de voornaamste conclusies van dit rapport.

Het concept is vernieuwend, uniek, onderscheidend en attractief.

De functionele inpassing van drie type routes voor de bezoeker is “buitengewoon” te noemen.

Het bezoekersaantal van 1,4 miljoen is haalbaar mits aanzienlijke marketinginspanningen zullen worden gedaan en constant geherinvesteerd kan worden in vernieuwingen.

De bruto marge is enigszins te hoog ingeschat maar de operationele kosten zijn daarentegen eveneens te hoog ingeschat.

Per saldo is vooralsnog de herberekende ebitda ca. € 1,1 mln. lager dan het plan (plan: € 8,7 mln, herberekening: € 7,6 mln.).

De gewenste ebitda voor DPE Next dient evenwel te liggen tussen de € 9 mln. en € 10 mln.

Zowel aan de zijde van de opbrengsten als kosten zijn er aantoonbaar verbeteringsmogelijkheden waartoe nader onderzoek is vereist.

Verificatie van de bouwkosten sluit op een herberekening van totaal € 184 mln. Daarin is in tegenstelling tot het plan niet gerekend met de kosten van voorbereiding & exploitatie.

De gemiddelde investering per vierkante meter is in vergelijking met soortgelijke projecten hoog. Geadviseerd wordt de investeringen per onderdeel te heroverwegen.

Het plan is niet ‘smart’ en moet op een aantal aspecten nog nader worden uitgewerkt.

Integratie met de plannen voor een Theater en de Wereld van de Ontmoeting moet nader worden uitgewerkt.

onderscheidend en attractief

“buitengewoon”

bezoekers zullen komen

ebitda lager dan begroot en lager dan benodigd

investering aan de hoge kant

nog niet ‘smart’

totale investering ca.
€ 255,8 mln.

investering te hoog

meer subsidies of
minder besteden

financieringstekort
ca. € 50 mln.

kennis 'leisure' moet
worden versterkt

ontwerpproces beter
borgen

aanstellen
projectgroep en
stuurgroep

Wanneer de investeringen in Theater en Wereld van de Ontmoeting worden meegenomen sluit de begroting op ca. € 255,8 mln. De totale investering is in relatie tot de verwachte ebitda ca. € 50 mln. te hoog. Mogelijkheden ter verbetering zijn een verhoging van de giften of subsidies dan wel verlaging van de investeringen zonder dat de attractiewaarde inboet.

Mogelijkheden tot besparing op de begroting lijken aanwezig. Wenselijk zou zijn, dat een besparing wordt nagestreefd van 15% tot 20%.

Het financieringstekort op basis van de herberekening van kennelijk beschikbare financieringsbronnen bedraagt tevens ca. € 50 mln.

De kennis van 'leisure' moet worden versterkt en geïntegreerd in de organisatie van het ontwerp en planning van de exploitatie.

Het onderhavige ontwerpproces dient beter te worden beheerst (is thans nog niet geborgd).

Aanbeveling is daartoe een multidisciplinaire projectgroep aan te stellen. Als opdrachtgever - met mandaat tot validatie - dient een stuurgroep te worden aangesteld met vertegenwoordigers namens alle stakeholders.

Het eindadvies is het businessplan 'smart' en compleet te maken, waaronder de integratie van het Theater en de Wereld van de Ontmoeting. De actualiteit en de vernieuwendheid van het concept in ogenschouw genomen, is de snelheid waarmee dit wordt gedaan van groot belang.