

Gemeenteraad Emmen

Raadsadvies Twynstra Gudde op business case en audits van DPE
NEXT

13 december 2010

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Gemeenteraad Emmen

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Raadsadvies Twynstra Gudde op business case en audits van DPE NEXT

ing. G.J.M. Heemskerk
drs. D.A.G. Smorenberg
drs. C.D. de Bruijne

Amersfoort, 13 december 2010

Voorwoord

Voor u ligt ons raadsadvies dat geschreven is na kennisneming van de business case van DPE NEXT en de bijhorende audits. Deze stukken zijn met de kwalificatie “GEHEIM” door het college voor de gemeenteraad van Emmen ter inzage gelegd. Als adviseur van de raad hebben wij daar tevens kennis van genomen en op basis daarvan vragen, conclusies en aanbevelingen in dit rapport opgeschreven.

Tijdens de klankbordgroep bijeenkomst van 7 december 2010 is afgesproken dat dit rapport zodanig wordt opgesteld dat er geen vertrouwelijkheid op hoeft te rusten. Dat betekent dat wij de onderbouwing en verificatie van een aantal bevindingen achterwege hebben gelaten, of anders hebben verwoord, indien wij inschatten dat deze informatie onder de geheimhouding kan vallen.

Tot slot willen wij benadrukken dat ons advies is gebaseerd op de business case en de audits. Dit advies is opgesteld voordat het raadsvoorstel en het rapport van UNO aan de raad is verzonden. Wij hebben dus geen kennis genomen van het raadsvoorstel en het rapport van UNO.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Vraag aan Twynstra Gudde	1
1.3	Invulling van het raadsadvies	2
1.4	Leeswijzer	2
2	Waarom de Business Case DPE NEXT beschouwen?	3
2.1	Relatie met het project Atalanta	3
2.2	Relatie met de gemeente Emmen als geheel	3
2.3	Waar vormen wij geen oordeel over?	4
3	Observaties	5
3.1	Algemeen beeld	5
3.1.1	Business Case DPE NEXT	5
3.1.2	Audits	5
3.2	Concept	6
3.3	Investering	7
3.4	Exploitatie	7
3.4.1	Uitgaven en inkomsten	7
3.4.2	Uitdaging voor management en personeel	8
3.5	Financiering	8
3.5.1	Eigen en vreemd vermogen	8
3.5.2	Subsidies	9
3.6	Planning	9
3.7	Samenvattende conclusie van de observaties	9
4	Analyse mogelijke gevolgen	10
4.1	Atalanta	10
4.2	Steunvraag voor huidige dierenpark	10
4.2.1	Tijd als belangrijkste factor	10
4.2.2	Gevolgen voor relatie met externe financiers	10
4.3	Gemeente / concern	11
5	Aanbevelingen	12

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het college van B&W van Emmen heeft de business case DPE NEXT en de uitgevoerde audits ter inzage gelegd voor de gemeenteraad. Daarmee komt er voor de raad specifieke bedrijfsinformatie beschikbaar. Bedrijfsinformatie die mede het welslagen van het eigen project Atalanta bepaalt. Immers, zonder een geslaagde verhuizing van het dierenpark is het Atalanta project geen succes.

Reden genoeg voor de gemeenteraad van Emmen om ook kennis te nemen van de Businesscase van DPE NEXT. De vraag die echter rijst is: wat betekent deze kennisneming van de business case DPE NEXT voor de rol van de gemeenteraad in het project Atalanta? Wordt de gemeenteraad nu geacht alle ins and outs te weten van de business case, inclusief risico's en mogelijke tegenvallers? Wat gebeurt als er op basis van bekend veronderstelde informatie uit de business case een extra steunvraag bij de gemeenteraad wordt neergelegd? De raad is naar onze mening nu geenszins *medeplichtig* aan de business case. Zij kan haar eigen *afweging* maken t.a.v. de investeringsbeslissingen en beleidskaders die in de komende tijd nodig zijn.

Wij adviseren de raad dit standpunt aan het college mee te delen.

Anderzijds getuigt de ter inzage legging van DPE NEXT dat het college de raad van Emmen serieus neemt. Deze transparantie zorgt ervoor dat iedereen mee mag en kan denken

Tot slot kan de ter inzage legging van de business case niet los gezien worden van de dagelijkse actualiteit, waarin het huidige dierenpark te maken heeft met grote financiële nood en acute financiële steun van de gemeente verlangt, die waarschijnlijk voor de periode tot aan de opening van het nieuwe dierenpark op jaarlijkse basis nodig zal zijn.

1.2 Vraag aan Twynstra Gudde

Aan Twynstra Gudde is gevraagd om de raad te ondersteunen bij de beoordeling van de ter inzage gelegde stukken betrekking hebbend op DPE NEXT. Het betreft:

- De business case versie 6.1
- De audits op de business case 5.0

1.3 Invulling van het raadsadvies

In onze memo van 11 november 2010 schreven wij dat wij ons in het raadsadvies vooral willen richten op twee invalshoeken, namelijk:

- Invalshoek 1: Risicomanagement t.b.v. Atalanta project: sturing door de raad
- Invalshoek 2: Toekomstige betrokkenheid van de gemeente bij het dierenpark.

Om invulling te geven aan deze twee invalshoeken, hebben wij ervoor gekozen ons rapport op te bouwen in drie delen. Allereerst geven wij ons algemene beeld over de stukken die door het College ter inzage zijn gelegd. Het tweede deel geeft een aantal observaties op de belangrijkste deelonderwerpen van de business case. Tot slot volgt een analyse, waarin de informatie vanuit de business case en de audits wordt gerelateerd aan voor de raad belangrijke thema's.

De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

- Welk besluitvormingsstappen liggen er voor de raad in de komende tijd, en hoe verhoudt dit zich met actuele ontwikkelingen?
- Welk afwegingskader kan de raad hanteren om tot besluitvorming te komen en welke gevolgen voor het risicoprofiel heeft de business case voor het project Atalanta?
- Zijn er gevolgen voor de investeringen in de Verbinding en het theater en voor het project Atalanta als geheel?
- Welke alternatieven zijn mogelijk?
- Welke risico's zijn er te benoemen met betrekking tot het bedrijfsplan van DPE Next?
- Welke maatregelen zijn voor de raad van belang?

In dit rapport wordt op deze deelvragen ingegaan. De vragen uit de memo d.d. 11-11-2010 zijn geformuleerd voordat kennis is genomen van alle nu bekende informatiebronnen. Daarom kan het zijn dat sommige vragen minder relevant zijn of moeilijk beantwoordbaar blijken; in dat geval worden deze vragen in dit rapport niet behandeld.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op de aanleiding van de ter inzage legging van de business case bij de raad. Hoofdstuk drie geeft de observaties weer die wij gemaakt hebben t.a.v. de business case en de audits. Hoofdstuk vier beschrijft onze analyse over de gevolgen voor de gemeente die kunnen vloeien uit de risico's van de business case. Tot slot volgt in hoofdstuk vijf de aanbevelingen en conclusies waarin ook antwoord wordt gegeven op de deelvragen.

2 **Waarom de Business Case DPE NEXT beschouwen?**

2.1 **Relatie met het project Atalanta**

Wanneer is Atalanta een succes?

Het goed beantwoorden van deze vraag voor de raad, betekent aansluiten bij het raads kader van 18 december 2008. Hierin staat dat de verplaatsing van het dierenpark naar de Es én de transformatie van het dierenpark tot een beLevenspark een integraal onderdeel uitmaakt van het project Atalanta.

Het wel of niet slagen van dit onderdeel van Atalanta ligt buiten de invloedssfeer van de gemeente. Daarmee ligt het volledige succes van het project Atalanta ook buiten de invloedssfeer van de gemeente. Het is daarom essentieel dat de gemeenteraad een vinger aan de pols wil houden bij haar partners over de haalbaarheid van de verhuizing en van de transformatie.

Direct effect op gemeentelijke projectonderdelen Atalanta

De verplaatsing en transformatie heeft een direct effect op gemeentelijke projectonderdelen van Atalanta. Zo kan uiteraard het Mensenpark niet aangelegd worden als het dierenpark niet verplaatst. Ook het theater en de Wereld van de Ontmoeting maken thans een integraal deel uit van het concept en de ambitie die past bij de transformatie van het dierenpark tot een beLEVENSpark.

Indirect effect op gemeentelijke projectonderdelen Atalanta

Met de andere projectonderdelen Hondsrugwegtunnel en het plein is er slechts een indirect effect. De vraag voor de raad is: welk risico is de raad bereid te lopen omtrent de aanleg van de Verbinding, als nog niet zeker is of de verplaatsing en transformatie gaat slagen conform het raads kader van 18 december 2008.

2.2 **Relatie met de gemeente Emmen als geheel**

Huidige financiële relatie

Op dit moment is er een financiële relatie met het huidige dierenpark in de vorm van een langlopende (hypothecaire) lening en in de vorm van een acute steunvraag, thans van 1,4 mio euro. Het is voor de gemeente belangrijk te weten hoe en of deze leningen afbetaald kunnen worden.

Tijd als cruciale factor vanwege de steunvraag

De steunvraag die waarschijnlijk tot aan de opening van het nieuwe dierenpark aan de orde is, heeft ertoe geleid dat tijd een cruciale factor wordt. Elke dag dat

DPE NEXT later open gaat dan gepland, betekent meer steun voor het huidige dierenpark

Toekomstige rol

Bij het bestuur van Emmen, zowel college als raad, leeft de uitspraak: “wij kunnen ons geen Emmen voorstellen zonder dierenpark.” Over deze uitspraak spreken wij geen waarde oordeel uit, maar constateren wel dat het een hypothese legt op de toekomst. Immers, op het moment dat de exploitatie van DPE NEXT tegenvalt en er weer financiële problemen ontstaan, zal deze uitspraak weer leiden tot het geven van steun. Daarbij is het goed te weten dat het mogelijk is dat DPE NEXT andere financiële *grootheden* zal kennen dan het huidige DPE, d.w.z. een steunvraag bij de exploitatie van DPE NEXT kan het meervoudige zijn dan de steunvraag waar nu over wordt gesproken.

Ook is het van belang om te weten hoe de terugbetaling van de leningen aan het huidige dierenpark zijn geborgd in de business case van DPE NEXT.

2.3 Waar vormen wij geen oordeel over?

Wij hebben de business case beschouwd vanuit de optiek en het belang van de gemeenteraad van Emmen. Dit betekent dat onze opdracht anders is dan de opdracht die het college heeft verstrekt aan UNO. Zowel inhoudelijk als in omvang van de opdracht. Onze analyses zijn minder doorwrocht en zijn gericht op het algemene beeld en de consequenties die dit voor de gemeente heeft. Ons advies richt zich op aanbevelingen die wij aan de raad doen om hun rol goed in te kunnen vullen.

Wij vormen ons dus geen oordeel over de kwaliteit van de business case. De business case en de uitgevoerde audits beschouwen wij in principe als ‘waar’. Wel hebben wij op sommige cruciale onderdelen onze eigen ervaring en kennis ertegenover gezet.

Wij vormen ons ook geen oordeel over de kwaliteit van het management en de vraag of het management de realisatie van DPE NEXT aan kan. Hoogstens leggen wij op dit vlak een relatie met de ontstane situatie van het huidige DPE.

3 Observaties

Dit hoofdstuk beschrijft onze observaties t.a.v. de business case en de audits. Eerst wordt het algemene beeld geschetst en vervolgens wordt op de volgende 5 onderdelen ingegaan:

- concept
- investering
- exploitatie
- financiering
- planning

3.1 Algemeen beeld

3.1.1 *Business Case DPE NEXT*

De business case is uitgebreid en er is op een hoog detailniveau onderzoek uitgevoerd naar de diverse onderdelen van het plan. Naast de normale bedrijfs-economische onderzoeken zijn ook studies uitgevoerd naar de haalbaarheid van de andere doelen die nagestreefd worden zoals DEIK, educatie, energievoorziening en dierenwelzijn.

Opvallend is dat de onderdelen aan de *kostenkant* grondig zijn beschreven. Er is bijvoorbeeld op een behoorlijk hoog detailniveau een doorrekening uitgevoerd van de gehele energievoorziening van de verschillende werelden. Aan de *opbrengstenkant* lijkt het wat magerder. De onderbouwing van aantallen bezoekers is onzeker en mist referenties. Daarnaast worden inkomsten bronnen die in onze beleving van groot belang zijn, onvoldoende uitgewerkt. Zowel directe inkomsten bronnen, zoals horeca en merchandise als indirecte inkomsten bronnen die gerelateerd zijn aan de indirecte economische effecten, zoals verblijfsaccommodatie. Onze indruk is dat hier nog onvoldoende creativiteit en commercialiteit aan de dag wordt gelegd.

3.1.2 *Audits*

Wat opvalt in de audits is dat geen van de partijen een audit heeft uitgevoerd op de subsidiescan. Dit is voorstelbaar aangezien de subsidiescan op zichzelf een audit is van het project en de mogelijk te ontvangen subsidies.

Het algemene beeld is dat er veel lof is voor het concept, het is een zeer onderscheidend plan. De experts die gevraagd zijn een oordeel te vellen over de kansrijkheid van het plan zijn echter kritisch tot zeer kritisch. Het is een plan met een uitermate laag rendement en het is (daarom) een niet financieerbaar plan.

Zowel vanuit financieel oogpunt als vanuit conceptueel oogpunt wordt de opmerking geplaatst dat een gefaseerde ontwikkeling wenselijk danwel onvermijdelijk is, het is in de leisure wereld gebruikelijk om ieder jaar met een nieuwe attractie te komen. In de business case is wel sprake van herinvesteringen gekoppeld aan gehanteerde afschrijvingstermijnen, maar het lijkt ons dat dit niet de fasering is waar de auditoren op doelen.

Tussen de regels door lezen wij in de audits dat in dit plan niet voldoende de *tucht* van de markt is verwerkt. Denk daarbij aan:

- Koesteren wat men heeft en daarop voortbouwen: een uniek dierenpark met ca. 1 miljoen bezoekers. Weet men al zeker dat deze mensen ook komen in het nieuwe park?
- Risico's nemen die passen bij je vermogen. De beoogde transformatie betekent een sprong zowel financieel als inhoudelijk. Het lijkt er op dat er financieel wordt "gehoopt" dat ook in de hoofden van mensen de omschakeling van dierenpark naar beLEVENSpark gemaakt wordt. Is het mogelijk om het *stigma* van dierenpark kwijt te raken en als een concurrerend alternatief voor bijvoorbeeld de Efteling te worden beschouwd. Inhoudelijk betekent de transformatie een geheel ander bedrijfsmodel en andere competenties van het management vraagt. Hoe borg je dat dit goed gaat? Welke partners zijn beoogd en worden benaderd?

In de volgende paragrafen geven wij onze observaties op de business case en de audits.

3.2 Concept

Het concept beLEVENspark bestaat uit een aantal thematische werelden, waarvan er twee worden gerealiseerd door de gemeente, te weten de Wereld van de Ontmoeting en de Wereld van het Theater. De werelden die door het dierenpark worden gerealiseerd en zijn opgenomen in de business case zijn:

- hete droogte
- vochtige warmte
- ijzige kou

Het concept oogst veel lof van de audit-experts. Het idee en de ambitie worden unaniem bejubeld. Men constateert dat de ambitie is, om de nummer 1 attractie van Nederland te worden. De aantrekkingskracht moet zeer groot zijn en ook een substantieel aantal mensen uit Duitsland trekken.

Een kanttekening bij het concept is dat de identiteit van Dierenpark Emmen wordt losgelaten. Zowel de plek wordt verlaten als de Dierenpark gedachte. Zo mag er geen sprake zijn van een dierenpark 2.0, maar moet er echt een transformatie naar een beLEVENspark plaatsvinden.

Belangrijke constatering in de audits, is naar onze mening dat er geen terugval optie is geformuleerd. Terecht vraagt men zich af in welke mate het concept een relatie heeft met de werkelijkheid.

Observatie: Concept is conform de hoge ambitie van het raadsbesluit dd. 18 december 2008.

3.3 Investing

De realisatie van het concept is thans geraamd op 190 miljoen euro. Dit betreft de realisatie van 3 werelden. Het theater en de Wereld van de Ontmoeting, die door de gemeente worden gerealiseerd, zullen door DPE NEXT gehuurd worden. De audit partijen gaan uit van een realistische raming van eenheids-prijzen en opslagen. In de business case wordt echter terecht gewezen op de onzekerheidsmarge waar in dit stadium van een project rekening mee gehouden moet worden. In dat licht kan gesteld worden dat de raming van 190 miljoen zich aan de onderkant van de bandbreedte bevindt.

Daarom achten wij de kans, dat de kosten hoger worden dan 190 mio, hoog, waarbij wel vermeld moet worden dat wij niet naar eventuele bezuinigingsoperaties hebben gekeken, met behoud van de ambitie.

Observatie: Kans op hogere realisatiekosten is hoog, er worden geen terugval-opties genoemd.

Risico: Hogere kosten maken of bezuinigen met verlies van ambitie

3.4 Exploitatie

3.4.1 Uitgaven en inkomsten

De exploitatie van DPE NEXT lijkt aan de uitgavenkant goed onderbouwd. Geen van de audit partijen ziet daar een groot probleem ontstaan.

De inkomsten kant is moeilijker te onderbouwen. De vraag wat een realistisch aantal bezoekers is, hoeveel er verdient wordt op een kaartje (yield rate) en hoeveel bezoekers nog uitgeven aan horeca & merchandise. Meest onzekere factor is uiteraard het aantal bezoekers, de verwachting blijft fors. Men gaat uit van 1,4 mio bezoekers, waarbij dit aantal minimaal constant blijft in toekomstige jaren.

Omdat gekozen is voor een grote, nagenoeg volledige opening van DPE NEXT in 2015 en niet een geleidelijke opening met jaarlijks een nieuwe attractie of belevenis, wordt het niet waarschijnlijk geacht dat de bezoekersaantallen jaar op jaar zullen stijgen. De audits geven aan dat het waarschijnlijker is dat er in jaar 2 en 3 juist een dalende trend zichtbaar zal zijn ten opzichte van het 1^e jaar. Wij onderschrijven dat.

Als het gaat om alternatieve inkomstenbronnen of belanghebbenden, dan is dat naar onze mening nog onvoldoende zichtbaar in business case. De beoogde ambitie van het toekomstige attractiepark zal op het vlak van verblijfsaccommodatie en stimulering van de middenstand het nodige kunnen betekenen. Daar moet meer mogelijk zijn.

Observatie: Het aantal bezoekers ligt nagenoeg op het niveau van de best bezochte dierenpark van Nederland (Blijdorp). Auditors achten dit aantal niet onhaalbaar maar wel zeer ambitieus.

Risico: Wat gebeurt er als DPE NEXT in de exploitatie fase verliesgevend is? Is er genoeg buffer om een aantal jaar veel minder bezoekers te hebben? De huur die wordt betaald voor de Wereld van de Ontmoeting en het Theater komen dan mogelijk als eerste ter discussie. Daarnaast kan een extra steunvraag worden verwacht.

3.4.2 *Uitdaging voor management en personeel*

De transformatie van dierenpark naar attractiepark zal veel vergen van het management, zo is de verwachting bij een aantal audit partijen. Er worden verschillende bedrijven gevoerd:

- een vastgoed bedrijf
- een leisure bedrijf
- een dierenpark
- horeca & merchandise (inclusief verblijfsaccommodatie)
- cultuur en theater bedrijf

Dit zal veel competenties vragen van het management maar ook van het personeel dat werkt op het park. Terecht wordt in de business case zelf aangegeven dat op een aantal aspecten partners gezocht worden.

3.5 **Financiering**

3.5.1 *Eigen en vreemd vermogen*

Flinke kritiek is er te vinden bij de audit partijen over de financiering. Het uiteindelijke Return On Investment (ROI) is laag en het Eigen Vermogen zal eerst versterkt moeten worden met “gratis” kapitaal (subsidies of giften). Pas daarna zal het mogelijk zijn om vreemd vermogen aan te trekken. Belangrijk aandachtspunt is dat de Business Case nog zonder openingsbalans werkt, waarin de debiteuren en crediteuren van het huidige dierenpark zijn meegenomen. Voor de gemeente is het belangrijk dat het dierenpark de schulden die zij tot nu toe bij de gemeente heeft lopen terug betaalt. Volgens de huidige business case betaalt het dierenpark deze leningen niet terug. Ook in het licht van de huidige steunvraag is dit ook zeer actueel.

3.5.2 *Subsidies*

Er wordt gerekend met een bedrag van 61 mio aan subsidies. Uit de subsidiescan die in opdracht van het DPE is uitgevoerd, blijkt dat de huidige subsidiepotentie echter zeer gering is.

Nuancering is dat de aanvraag die DPE gezamenlijk met de gemeente doet niet is meegenomen. Deze bedraagt 18 mio. Dit neemt niet weg dat er nog steeds ca. 40 mio aan subsidies worden verwacht, die als onzeker moeten worden beschouwd. Dit is meer dan 20% van de huidige investeringsom.

3.6 **Planning**

De planning uit het raadsbesluit van 18 december 2008 gaat uit van opening van DPE NEXT in 2015. De kans dat dit vertraagt wordt zeer reëel geacht. Belangrijke factoren van de vertraging liggen niet in de geschatte bouwtijd maar in procedureel organisatorische aspecten, zoals het tijdig klaar hebben van een financieringsplan, en een raamovereenkomst met primaire partners.

Gezien onze ervaring met samenwerking en specifiek gericht op bouw en gebiedsontwikkeling, is een inschatting van onze zijde dat uitstel van de opening met tenminste 1 tot 1,5 jaar denkbaar is. Dit wordt versterkt door het huidige economische klimaat.

Gelet op de huidige steunvraag is vertraging een cruciale factor geworden.

3.7 **Samenvattende conclusie van de observaties**

1. Ambitie is hoog en sluit aan bij verwachting conform raadskader 18 december 2008.
2. Op basis van de door DPE aangeleverde informatie (incl. audits) achten wij het risico op het niet kunnen financieren van huidige ambitie en investeringsvolume als hoog.
3. De kans op overschrijding van het door DPE NEXT geraamde stichtingskosten (ca. 190 mio) achten wij hoog.
4. Twijfels over robuustheid van de exploitatie
 - ROI is bijzonder laag
 - Investerings in jaar 6 en 8 (ipv elk jaar)
 - Geen aflossing meegenomen in BuCa van leningen huidige DPE
 - Complexe opgave voor management
5. Risico op een vertraagde planning (opening na 2015) achten wij zeer hoog.

4 Analyse mogelijke gevolgen

4.1 Atalanta

Het succes van Atalanta hangt voor een groot deel aan de verplaatsing en transformatie van het huidige dierenpark tot DPE NEXT. Het niet slagen van de transformatie zal daarom zeker tot schade van het project leiden; niemand zal het project nog als succesvol bestempelen.

Er kan verder geconstateerd worden dat vanuit het gemeentelijk Atalanta project de directe financiële relatie met de business case van DPE NEXT vooral gevonden wordt bij De Wereld van de Ontmoeting en het theater. Als het dierenpark deze niet of tegen ongunstige voorwaarden afneemt, bijvoorbeeld geen kostendekkende huur kan betalen, dan is er vooralsnog geen (volledige) dekking van de bouwkosten van deze onderdelen. Daar zal dan een nieuwe partner voor gevonden moeten worden of een extra bijdrage vanuit de gemeente nodig zijn.

De verplaatsingsbijdrage is vastgesteld en wordt in principe niet verhoogd. Als blijkt dat er meer bijdrage nodig is, dan is hiervoor een nieuw raadskamer nodig.

De maatschappelijke winst van de gemaakte investeringen vanuit het gemeentelijk deel zullen minder hoog zijn als het dierenpark uiteindelijk niet (volledig) verhuist. Ook heeft in dat geval de aanleg van de Verbinding (tunnel en plein) veel minder effect.

4.2 Steunvraag voor huidige dierenpark

4.2.1 *Tijd als belangrijkste factor*

Elke vertraging bij DPE NEXT betekent meer financiering/steun tbv de bedrijfsvoering van het huidige dierenpark. De kans dat de realisatie vertraagd lijkt voorlopig hoog, aangezien er nog steeds niet is voldaan aan een aantal procedureel/organisatorische randvoorwaarden. Dit betekent dat de kans dat er nog langer steun moet worden verleend aanzienlijk is.

4.2.2 *Gevolgen voor relatie met externe financiers*

De onderhandelingspositie om nieuw Eigen Vermogen aan te trekken voor het DPE NEXT verslechtert. Immers, een derde partij zal ook weten dat de gemeente haast heeft, omdat het huidige dierenpark financieel ondersteund wordt. Hierdoor is het niet ondenkbaar dat een mogelijke verstrekker van eigen

vermogen voor DPE NEXT zal eisen dat de schuldenpositie van het huidige dierenpark niet meegenomen wordt naar DPE NEXT. Onze inschatting is dat een private partij bovendien altijd een gefaseerde ontwikkeling zal voorstaan.

4.3 Gemeente / concern

Voor de gemeentebegroting geldt dat:

- Terugbetaling van investering Wereld van de Ontmoeting en Theater komt waarschijnlijk als eerste op losse schroeven, als het niet goed gaat met DPE NEXT. Eisen vanuit de gemeente over de te hanteren reserves is wenselijk.
- Een potentiële steunvraag is altijd latent aanwezig.

5 Aanbevelingen

Tijdpad en samenhang projectonderdelen

In het algemeen zijn wij van mening dat de raad zich mag afvragen of investeringen in project Atalanta gekoppeld zouden moeten worden aan een definitieve GO voor DPE NEXT. Dit geldt vanzelfsprekend voor de realisatie van Wereld van de Ontmoeting en het theater. Een discussie hierover bepaalt in grote mate het kader en de handelingsvrijheid van het college. De discussie zal o.a. gaan over welke mate van zekerheid de raad wenst over de slagingskans en haalbaarheid van DPE NEXT, alvorens met andere projectonderdelen te starten.

Ambitie van DPE NEXT

Wij zijn van mening dat de hoogte van de investering in DPE NEXT bijgesteld zal moeten worden. De vraag is of en hoeveel er dan ingeboet wordt in de ambities die zijn geformuleerd en of alle doelen gehaald kunnen worden. De raad zou zich moeten uitspreken over een *minimum haalbare variant* die de eigen investeringen legitimeert.

Concreet kan dit betekenen dat de aanbesteding van de tunnel en het theater/WvdO opgeschort worden zolang de financiering van DPE NEXT niet rond is. Hiermee wordt het raadsbesluit van 18 december 2008 als een hard kader gehanteerd. Een andere mogelijkheid is om als raad te besluiten dit kader los te laten en het risico te nemen om plankosten te maken inzake de aanbesteding en te gunnen onder voorbehoud van financiering DPE NEXT. Wij adviseren om het college de plankosten in beeld brengen tot aan gunning.

Steunvraag oude dierenpark in relatie brengen met DPE NEXT

De factor tijd heeft een grote invloed gekregen nu het gaat om steunvraag van het huidige dierenpark tot aan de opening van DPE NEXT. Elke dag vertraging is een dag langer steun verlenen. Daarnaast is de vraag wat er met de schuldpositie gebeurt van het huidige dierenpark bij de start van het nieuwe dierenpark. Hoe schat het college de kans in dat verstrekkers van eigen of vreemd vermogen voor DPE NEXT zullen eisen dat DPE NEXT niet belast wordt met de schuldpositie van het oude dierenpark?

De uitspraak “geen Emmen zonder dierenpark” verbindt Emmen voor de lange termijn aan de bedrijfsvoering van het dierenpark. De bedragen zijn bij DPE NEXT aanzienlijk groter dan bij het huidige dierenpark, dat zal ook gelden voor de (financiële) risico's. Wij zijn van mening dat de verstrengeling van DPE en gemeente, betekent dat de gemeente altijd als achtervang zal moeten optreden voor DPE NEXT, aangezien zij anders de uitstaande schulden bij

DPE NEXT niet kan terugbetalen. Het is daarom van belang dat er goed zicht is op de afbetaling van de schulden door DPE NEXT aan de gemeente.

Formuleer terugvalscenario's

Wat in onze visie ontbreekt aan het plan zijn alternatieven.

Terugval scenario's kunnen liggen in een herdefiniëring van de verplaatsing.

Mogelijke onderdelen van zo'n scenario kunnen zijn:

- Geleidelijke strategie, dus stapsgewijs de verplaatsing vormgeven (elk jaar een nieuwe publiektrekker openen)
- Steunvraag als "kans": in hoeverre kan er bij een forse steun operatie vanuit de gemeente op kleinere schaal partijen worden aangetrokken ter versterking van het eigen vermogen en als partner voor het dierenpark.
- Geleidelijkheid als kracht
 - Het verplaatsen van bezoekers van het oude park naar het nieuwe park als attractie positioneren
 - Gehoor geven aan jaarlijks iets nieuws bieden
 - Identiteit van DPE zoveel mogelijk benutten (en evt. behouden)
- Creativiteit/commercialiteit van dierenpark stimuleren

Bij het formuleren van terugvalopties is het raadzaam het kader m.b.t. de gemeentelijke projectonderdelen van Atalanta te heroverwegen. Dit vergt besluitvorming en keuzes vanuit de raad. Dit afwegingskader bestaat uit het beantwoorden van vragen zoals:

- Welke gemeentelijke projectonderdelen mogen gerealiseerd worden ook als het dierenpark niet verplaatst? Dit vergt een aanpassing van het raads-kader. Immers, hiermee zegt de raad dat zij de betreffende gemeentelijke projectonderdelen wil realiseren onafhankelijk van een eventuele verplaatsing van het dierenpark.
- Tot welk niveau wil de gemeente 'op risico' haar investeringsdeel doorzetten, welke zekerheden worden daarbij verlangd? Dit vergt het nemen van een risico door de gemeente, dat anderzijds mogelijk goed kan uitpakken en als aanjager kan fungeren voor het welslagen van het gehele project.
- Hoever moet DPE NEXT haar plan 'rond' hebben, of alternatieven kunnen tonen, alvorens investeringsbeslissingen genomen worden door de gemeente?
- Beschikt de gemeente over voldoende middelen om én het huidige en nieuwe dierenpark financieel te steunen, én de publieke investering in de drie projectonderdelen van Atalanta te doen?

Afsluitend kan gesteld worden dat het voor de raad van groot belang is dat er een realistisch en financieerbaar plan is dat daadwerkelijk uitzicht biedt op een succesvolle realisatie van DPE NEXT. Het bedrijfsplan van DPE NEXT is in de huidige vorm niet realistisch en niet financieerbaar. Natuurlijk kan getracht

Twynstra Gudde

worden om de business case bij te stellen, maar daarnaast adviseren wij om terugvalscenario's op te stellen.