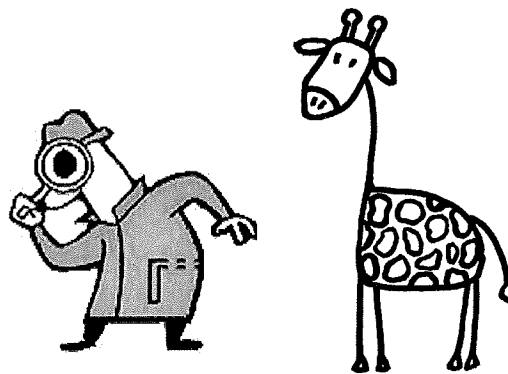


STARTNOTITIE

AUDITING DPE NEXT 7.0



April 2011
UNO bedrijfsadviseurs BV

VOORWOORD

Voor u ligt een ^{BevS 30 mei 2011} ~~vertrouwelijke~~ notitie opgesteld door UNO bedrijfsadviseurs BV in opdracht van de gemeente Emmen

De notitie dient als startpunt en leidraad voor de beoordeling van de revisie van het bedrijfsplan DPE Next 6.1 wat moet uitmonden in het bedrijfsplan DPE Next 7.0

DPE staat voor Dierenpark Emmen en DPE Next is de werknaam van de nieuwbouwplannen.

Zonder toestemming van de auteur kunnen er geen kopieën van worden gemaakt.

INHOUD

1. VRAAGSTELLING VAN DE GEMEENTE.....	4
2. DOELSTELLING VAN DE AUDITING.....	5
3. CRITERIA.....	6
4. WERKWIJZE	10

hernieuwd plan

1 juni gereed

compleet

structuur

auditing

rapportages

1. VRAAGSTELLING VAN DE GEMEENTE

Naar aanleiding van de beoordeling door UNO bedrijfsadviseurs in december 2010 van de haalbaarheid van het plan DPE Next versie 6.1 heeft de gemeente Emmen besloten dat er voor 1 juni 2011 een hernieuwd plan (7.0) moet liggen.

De gemeenteraad heeft daaraan strikte voorwaarden verbonden.

De projectorganisatie - die specifiek daarvoor is opgezet - dient voor 1 juni werk te hebben gemaakt van de inhoudelijke adviezen alsmede zorg te dragen voor een geïntegreerd concept inclusief de Wereld van de Ontmoeting en Wereld van het Theater in het hernieuwde bedrijfsplan. De bezetting van deze organisatie is inmiddels compleet.

Er is een Raad van Toezicht en Toetsing opgericht waarin de stakeholders – gemeente Emmen, Waterleiding Maatschappij Drenthe en Dierenpark Emmen – zijn vertegenwoordigd.

UNO heeft opdracht van het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Emmen om hen periodiek te informeren over de adequate voortgang en haalbaarheid van het Bedrijfsplan DPE Next 7.0.

UNO is gevraagd daarvoor een drietal rapportages aan te leveren:'

- een startnotitie (onderhavig)
- een tussenrapportage (eind april)
- een eindrapportage (eind juni)

doelstelling

2. DOELSTELLING VAN DE AUDITING

UNO stelt zich ten doel de auditing zo te organiseren dat er voor het College van B&W van de gemeente Emmen tijdig informatie en een rapportage beschikbaar is omtrent de

- volledigheid
- voortgang en
- doelmatigheid

van de werkzaamheden en resultaten van de projectorganisatie Bedrijfsplan DPE Next 7.0.

haalbaarheid

Daarmee dient eenduidig inzicht te worden verschaft in de haalbaarheid van het bedrijfsplan in relatie tot de gehanteerde referentiekaders.

onafhankelijk

Een en ander als gevolg van een zelfstandige oordeelsvorming door UNO bedrijfsadviseurs.

3. CRITERIA

De randvoorwaarden zijn vastgelegd in het document 'Plan van Eisen DPE Next t.b.v. business case 7.0' plus het raadsbesluit van 20 december 2010.

Voor de auditing wordt ondermeer – doch niet uitsluitend – tevens gebruik gemaakt van de bevindingen en adviezen in de second opinion van DPE Next 6.1. Doel van deze second opinion was inzicht te krijgen in de marktconformiteit en het toekomstperspectief van de plannen tot dat moment.

De belangrijkste conclusies daarvan:

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

De gewenste ebitda voor DPE Next dient 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.

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.

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

Mogelijkheden tot besparing op de investeringsbegroting lijken aanwezig. Wenselijk zou zijn dat een besparing wordt nagestreefd van 10 -15% van de stichtingskosten.

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

Het ontwerpproces t/m 6.1 verloopt onbeheerst en is niet geborgd.

Plan van Eisen

bevindingen en
adviezen

quote conclusies
second opinion
december 2010

niet louter reactief

Het louter wegnemen van deze non-conformiteiten leidt niet vanzelfsprekend tot een bedrijfsplan met een marktconform leisure-concept met duurzaam toekomstperspectief. Daarvoor moet er inhoudelijk kennis en kunde worden ingebracht in de bedrijfsplannen waardoor ze slim, doordacht en realiseerbaar zijn.

financiële kaders

Het voornaamste criterium is dat er voor maximaal € 205 mln. een concept wordt gerealiseerd met voldoende attractiewaarde om jaarlijks ca. 1,4 mln. betaalde bezoeken te realiseren waarmee een EBITDA wordt gerealiseerd van minimaal € 9 -10 mln./jr.

essentiële
stuurvariabelen

Financials

Elementen van de exploitatieprognose die in de audit met name worden belicht zijn:

- Aantal dagkaartbezoekers
- Aantal abonnementsbezoekers
- Aantal abonnementen
- Toegangsprijs dagkaarten bruto/netto
- Abonnementsprijs bruto
- Yield abonnementen
- Gemiddelde besteding horeca
- Omzet feesten, partijen en congressen
- Jaarlijkse sponsorinkomsten
- Optimalisatie parkeerinkomsten
- Personele bezetting algemeen op basis van nieuwe organisatiestructuur met geoptimaliseerde flexibiliteit
- Gemiddelde loonkosten per medewerker
- Effect (mede op personeelskosten) door mogelijk gedeeltelijke sluiting park in schouder – en laagseizoen
- Personeelskosten van de attracties
- Onderhoudskosten
- Marketing –en communicatiekosten
- Kosten educatie & cultuur
- Rentelasten

Criteria

Uniek

Belevingswaarde

Capaciteit

Leisure, Edutainment en Cultuur

Binnen deze vakgebieden worden de volgende criteria gehanteerd:

- het park moet uniek zijn binnen Nederland c.q. binnen een straal van ca. 200 km. De marketinginspanningen om dit te communiceren zullen gelet op de kleine thuismarkt bovengemiddeld moeten zijn.
- het park moet voortdurend voldoende belevingswaarde kunnen blijven bieden om een dagattractie te zijn met een verblijftijd van minimaal 6 uur
- het park, de attracties en de parkeerfaciliteiten moeten voldoende capaciteit bieden om maximaal 11.500 bezoekers per dag te kunnen verwerken.

De uniciteit wordt beoordeeld op:

- positionering (van boven-regionaal naar nationaal)
- content/productbeleving
- duurzaamheid (maatschappelijk verantwoord ondernemen)

De belevingswaarde wordt beoordeeld op:

- opbouw van de beleving (o.a. variatie)
- aantal "attractievelden"
- ranking van de attracties met marktleiders (Pandadroom, Efteling en Erlebniszoö Hannover)

De capaciteit wordt beoordeeld in totaal, maar tevens voor de 'moment-capaciteit' van de specifieke onderdelen en knelpunten.

Theater

Het theaterconcept wordt inhoudelijk beoordeeld. Voor de klassieke functie van het theater dienen als referentie de kengetallen en data van theaters met een regionale functie. Daarnaast zal de attractiewaarde van het theater in het geïntegreerde concept als belevingswaarde geheel worden beoordeeld.

Bouwkundig

architectkeuze met
oog voor integratie

uitwerking
bezuiniging

Bouwkundige zaken

Voor de auditing en opstellen van de eind- en deelrapportage zal ondermeer doch niet uitsluitend worden gekeken naar:

- primaire bouwkosten
- secundaire kosten
- bijkomende kosten
- borging van duurzaamheid en kwaliteit
- methodiek van onderhoud, exploitatie en afschrijvingen
- aanbestedingsvormen in relatie tot ontwerp, uitvoering, onderhoud, financiering en recycling
- planning.

In het kader van spanningspunten en discrepanties zal de aandacht specifiek zijn gericht op het keuzeproces van de architect voor het Theater en de Wereld van de Ontmoeting evenals voor de ambities en brede programmering in relatie tot de eis van bezuiniging.

In relatie tot deze eis om € 50 mln. te bezuinigen in de projectinvestering, zal specifiek eveneens worden gekeken naar de vertaling daarvan in:

- bouwvolume
- water- en rotspartijen
- kwaliteitsborging en vernieuwende kracht ten behoeve van een hoger 'smart'-gehalte.

4. WERKWIJZE

auditteam
rapportages
werkwijze
inpassing
oordeelsvorming

UNO bedrijfsadviseurs werkt in de auditing samen met ZKA Consultants & Planners te Breda en Draaijer+Partners te Bunnik om zich te verzekeren van de expertise die nodig is voor een gedegen auditing.

De werkwijze omvat tenminste de volgende auditrapportages:

1. startnotitie medio maart
2. tussenrapportage eind april en
3. eindrapportage in juni

De audits worden verricht door middel van:

1. inhoudelijke toets van de vaktechnische werkzaamheden en voortgang
2. beoordeling van documenten waaronder: plan van eisen, commissieverslagen, verkenningen en rekenmodellen alsmede notulen, tekeningen en rapporten
3. interviews met betrokken functionarissen.

De audits worden aangekondigd en afgestemd met de projectdirecteur, zodat deze de planning en aansturing van de projectgroep niet ondermijnen.

UNO bedrijfsadviseurs zal tijdig tot een zelfstandige en deskundige oordeelsvorming komen ten aanzien van het door de projectgroep DPE Next op te leveren bedrijfsplan DPE Next 7.0.