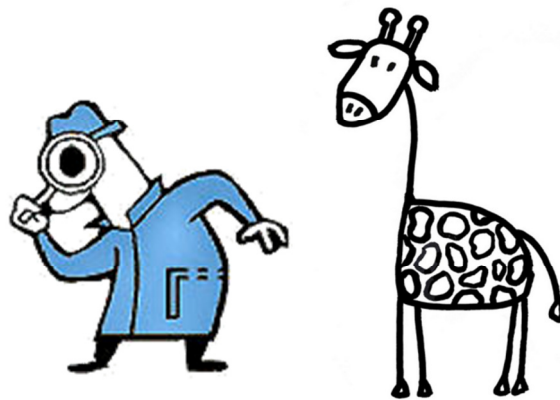


**DEFINITIEVE BEOORDELING**  
**BEDRIJFSPLAN DPE NEXT 7.0 A**



5 september 2011  
Uno bedrijfsadviseurs BV

## **VOORWOORD**

Voor u ligt een vertrouwelijke notitie opgesteld door UNO bedrijfsadviseurs BV in opdracht van de gemeente Emmen.

Deze notitie is het laatste onderdeel van de beoordeling van de revisie van het bedrijfsplan DPE Next 6.1 wat heeft geresulteerd in het bedrijfsplan DPE Next 7.0 A.

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

Het rapport is opgezet conform de chronologische weergave van de eisen die door de gemeente zijn geformuleerd in de volgende documenten:

- Voorwaarden Raadsvoorstel 20-12-10
- Voorwaarden Plan van Eisen DPE Next 7.0 vs. 2.0
- Kengetallen samengesteld aan de hand van UNO-rapportage
- Overige geformuleerde uitgangspunten en voorwaarden ontstaan in tussentijdse besluitvorming van het College.

Hiervoor is gekozen om de beoordeling van de volledigheid en juistheid van de business case 7.0 A in relatie tot eisen te vereenvoudigen.

Tenslotte volgt in de conclusie een zelfstandige oordeelsvorming van UNO Bedrijfsadviseurs over de gehele inhoud.

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

## INHOUD

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. OPDRACHT</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>1.1. Referenties</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>2. TOETSING BEDRIJFSPLAN 7.0 A</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2.1. Kengetallen</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2.2. Plan van eisen</b> .....   | <b>10</b> |
| 2.2.1. Archeologisch onderzoek.....  | 10        |
| 2.2.2. Ondergrondse infra binnen het dierenpark..  | 10        |
| 2.2.3. Omgeving .....  | 11        |
| 2.2.4. Ontwerp en fysieke eisen Theaterfunctie en<br>Wereld van de Ontmoeting .....          | 13        |
| 2.2.5. Logistieke stromen .....  | 15        |
| 2.2.6. Eigendom en investering Theaterfunctie en<br>Wereld van de Ontmoeting .....           | 16        |
| 2.2.7. Investeringsramingen en exploitatiekosten<br>Theater en Wereld van de Ontmoeting..... | 17        |
| 2.2.8. Investeringssubsidies .....   | 22        |
| 2.2.9. Personeel .....   | 22        |
| 2.2.10. Aanbestedingen door dierenpark .....   | 23        |
| 2.2.11. Fiscaliteiten .....  | 23        |
| 2.2.12. Juridisch / staatssteun .....  | 24        |
| 2.2.13. Culturele programmering Theaterfunctie ....  | 25        |
| 2.2.14. Overige eisen .....  | 26        |
| 2.2.15. Mutaties op eisen .....  | 28        |
| <b>2.3. Randvoorwaarden / eisen BC 7.0 externe<br/>        audits</b> .....                  | <b>32</b> |
| <b>2.4. Raadsbesluit</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>2.5. Overige uitgangspunten &amp; voorwaarden.</b><br>.....                               | <b>49</b> |
| <b>3. BEOORDELING UNO</b> .....  | <b>50</b> |

## BIJLAGE:

- 1 Plan van eisen nummering conform tekstdoorloop

voorwaarden

## 1. OPDRACHT

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 voorwaarden zijn duidelijk en volledig omschreven in de plannen van Eisen als genoemd in het voorwoord van dit rapport.

structuur

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

auditing

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

rapportages

UNO is gevraagd daarvoor een drietal rapportages aan te leveren:

- een startnotitie
- een tussenrapportage (begin mei)
- een eindrapportage (begin juli).

Voorliggende rapportage is de laatste. Dit betreft de eindrapportage aangaande de laatste update van het bedrijfsplan d.d. 8 augustus 2011, hierna genoemd bedrijfsplan 7.0 A.

### 1.1. Referenties

Als referenties voor de definitieve auditing dienden de volgende stukken:

- Plan van Eisen DPE Next versie 2.0 15 maart 2011
- Raadsbesluit 20 december 2010 met bijlagen
- Rapport haalbaarheid UNO 9 december 2010
- Startnotitie UNO
- Adviesmemorandum projectorganisatie UNO 17 januari 2011
- Tussenrapportage UNO mei 2011

## 2. TOETSING BEDRIJFSPLAN 7.0 A

### 2.1. Kengetallen

In een separaat overzicht dat is bijgevoegd als bijlage 1 staan de kengetallen overzichtelijk weergegeven in relatie tot het oorspronkelijk plan (6.1), het advies en de realisatie. Onderstaand de toelichting:

#### A. Marketing

##### Bezoekersaantal

In het bedrijfsplan DPE Next 7.0 A en de bijbehorende meerjaren projectie is uitgegaan van een bezoekersaantal van maximaal 1.325.000 (2016, 2019, 2022 en 2025) en minimaal 1.300.000 in de overige jaren.

De gehanteerde bezoekersaantallen zijn ons inziens haalbaar gelet op de ervaringen elders, de prestaties van Dierenpark Emmen in het verleden en het marktpotentieel van een dergelijk uniek concept. Deze bezoekersaantallen vallen binnen de door ons ingeschatte bandbreedte van 1,2 tot 1,55 miljoen.

##### Dagkaartbezoeken

Voor het dagkaartbezoek is uitgegaan van 985.000 bezoeken per jaar (in 2016, 2019, 2022 en 2025) respectievelijk 960.000 (in de overige jaren). Het gehanteerde aantal dagkaartbezoeken is ons inziens ambitieus maar wel haalbaar met zeer forse inspanningen. Het vergt een topprestatie – zowel qua geboden belevingswaarde als management – aanzienlijke marketinginspanningen en continue investeringen in de belevingswaarde om dit aantal te realiseren en te continueren. Hierin is in bedrijfsplan 7.0 A voorzien. In combinatie met het verwachte aantal abonnementsbezoeken (zie hieronder) zien wij de totale verwachte bezoekersaantallen waarmee gerekend is als realistisch.

##### Abonnementbezoeken

In het bedrijfsplan 7.0 A is uitgegaan van 115.000 abonneenthouders die gemiddeld ca. 3 maal per jaar het park bezoeken. Het aantal bezoeken van abonneenthouders komt daarmee uit op 340.000.

Dit aantal ligt aan de onderkant van onze inschattingen. Dit aantal is lager dan de aantallen in topjaren (ongeveer 140.000 begin jaren '90 volgens bedrijfsplan 7.0 A en zelfs ruim 150.000 tot 2005 volgens eerder verstrekte spreadsheets). Dit aantal wijkt ook aanzienlijk af van de eerdere gemaakte inschattingen gemaakt in bedrijfsplan 6.1.

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

### **Toegangsprijs bruto**

In bedrijfsplan 7.0 A is uitgegaan van een entreprijs voor volwassenen van € 29,- inclusief BTW in 2016. Dit correspondeert volgens de meerjaren prognose met een tarief van € 25,- uitgedrukt in prijspeil 2010 (bij 2,5% indexering). Hiermee wordt voldaan aan de gestelde randvoorwaarde van een bruto toegangsprijs van € 25,- (prijspeil 2010).

akkoord

### **Yield en netto toegangsprijs**

In de financiële meerjaren projectie is onderscheid gemaakt tussen de yield voor individuele dagbezoekers (74%) en groepen (85% ten opzichte van de 'gereduceerde' groepstarieven). De gewogen gemiddelde yield bedraagt ongeveer 70%. Hiermee wordt voldaan aan de randvoorwaarde ten aanzien van de yield.

akkoord

### **Abonnementsprijs**

In het bedrijfsplan 7.0 A is uitgegaan van een abonnementsprijs van €72,50 in 2016. Dit correspondeert – bij een jaarlijkse indexatie met 2,5% met een prijs van ongeveer € 62,50,- in 2010. Hiermee wordt aan de randvoorwaarde uit het plan van eisen ten aanzien van de abonnementsprijs voldaan.

akkoord

### **Yield abonnementsprijs**

In bedrijfsplan 7.0 A en de bijbehorende financiële meerjaren projectie is uitgegaan van een yield van 82,5% voor de omzet uit abonnementen. Dit is conform de gestelde randvoorwaarde.

### **Gastenservice**

Gemiddelde horecabesteding per bezoeker. Randvoorwaarde uit het plan van eisen ten aanzien van de gemiddelde horecabesteding per bezoeker is € 6,-- uitgedrukt in prijspeil 2010. Uitgaande van een indexering van 2,5% per jaar (welke vanaf 2016 is gehanteerd in de financiële meerjaren projectie) zou dit een gemiddelde omzet van € 6,96 per bezoeker in 2016 betekenen. In het bedrijfsplan 7.0 A is voor 2016 een omzet van € 6,50 gehanteerd.

akkoord

In onze optiek is dit een conservatieve inschatting<sup>1</sup> die niet geheel in overeenstemming is met de (beoogde) langere verblijfsduur (zeker ook 's avonds in de Wereld van de Ontmoeting), het ambitieniveau wat betreft kwaliteit en de actieve conceptuele verkoopstrategie. Overigens worden snoepwaren gerekend tot de omzet uit hoofde van merchandise, hetgeen deze bemerking enigszins doet nuanceren.

akkoord

### **Gemiddelde besteding retail/merchandise**

In bedrijfsplan 7.0 A is voor de omzet uit retail/merchandise uitgegaan van een gemiddelde netto omzet van € 2,- per bezoeker (prijspeil 2016). Dit is hoger dan de randvoorwaarde uit het plan van eisen (€ 1,20 per bezoeker). Wij zijn van mening dat een gemiddelde van € 2,- per bezoeker aan de hoge kant is. Zie tevens bovenstaande bemerking inzake snoepgoed.

akkoord

### **Omzet Verhuur (feesten en partijen)**

Aan de randvoorwaarde dat de omzet uit feesten en partijen minimaal € 1 miljoen moet bedragen is voldaan. Voor 2016 is uitgegaan van een omzet van € 1 miljoen (oplopend tot € 1,5 miljoen in 2018 en vervolgens jaarlijks geïndexeerd met 2,5%). Dit ligt ons inziens aan de onderkant van de mogelijkheden. Inmiddels is wel duidelijk dat onder deze post ook congressen, vergaderingen en de omzet van verhuur van het theater aan derden moet worden verstaan. DPE Next geeft in het bedrijfsplan aan dat nog nader onderzoek wordt gedaan naar de potentie van deze omzetcategorie.

akkoord

### **Parkeren per bezoeker per dag**

Randvoorwaarde ten aanzien van de omzet uit parkeren per bezoeker per dag is een gemiddelde van € 0,50 per bezoeker. Voor 2016 is uitgegaan van € 0,52 per bezoek waarmee aan de randvoorwaarde is voldaan. Overigens onderschrijven wij de opmerking van DPE Next dat de parkeeropbrengst per bezoeker zeer gering is. Andere afspraken met Q-park en/of de gemeente die voor een hogere parkeeromzet en een beter resultaat zorgen, lijken ons van meerwaarde voor de haalbaarheid van het plan.

<sup>1</sup> Dit bedrag komt ongeveer overeen met de geïndexeerde (2% per jaar) huidige horecabestedingen per bezoeker.

akkoord

### **Omzet educatie en rondleidingen**

De omzet vanuit educatie en rondleidingen is in het bedrijfsplan 7.0 A en de bijbehorende meerjaren prognose op € 0,4 miljoen gesteld in 2016.

Gezien de – overigens wel sterk fluctuerende – omzetten in eerdere jaren<sup>2</sup> lijkt ons deze post enigszins conservatief geraamd.

### **Omzet Theater**

Deze omzet is conservatief ingeschat. De hoogte van de recette is in de Financiële Meerjaren Projectie d.d. 14 juni 2011 behorende bij bedrijfsplan 7.0 A niet aangepast ten opzichte van de tussentijdse versie (d.d. 14. april 2011). Het aantal bezoekers aan de openbare programmering is echter verhoogd (+13,5%). In totaal is hiermee de omzet vanuit het theater (inclusief educatieve voorstellingen en horecaomzet) 8,5% hoger ingeschat. Deels is aldus rekening gehouden met onze eerdere opmerking. De (gemiddelde) recette per bezoeker blijft ons inziens echter aan de conservatieve kant in vergelijking met andere theaters<sup>3</sup>.

akkoord

### **Verhuuropbrengsten Theater aan derden**

Verhuuropbrengsten van het theater aan derden (amateurtoneel, commercieel) worden in bedrijfsplan 7.0 A onder het hoofdstuk Verhuur (feesten en partijen) opgenomen. Nader onderzoek naar de omzetspotentie van deze activiteiten moet nog plaatsvinden.

akkoord

<sup>2</sup> € 0,2 miljoen in 2008, € 1,3 miljoen in 2009 en € 0,5 miljoen in 2010.

<sup>3</sup> Het gewogen gemiddelde voor de Leeuwenkuil komt in bedrijfsplan 7.0 A uit op € 13,97 per bezoeker (cultureel en educatief, excl. amateurvoorstellingen e.d.). Het landelijk gemiddelde bedraagt € 13,16, van de referentietheaters volgens bedrijfsplan 7.0 A € 16,41 en van De Muzeval € 14,34. Dit betreft echter de recette in 2009 (hiervan is voor de culturele voorstellingen ongeveer het gemiddelde gehanteerd in het bedrijfsplan). Indien de recette wel wordt geïndexeerd en minder conservatieve uitgangspunten zouden worden gehanteerd (genoemd gemiddelde als gemiddelde voor alle theatervoorstellingen inclusief de educatieve), dan zou de recette uitgedrukt in prijspeil 2016 circa € 16,82 per bezoeker bedragen (uitgaande van 2% indexatie per jaar). Overigens kunnen wij de € 16,41 voor de referentietheaters niet plaatsen. Volgens TAS is de gemiddelde recette van deze vijf theaters (Leiden, Zwolle, Ede, Deventer en Sittard-Geleen) € 18,65, prijspeil 2009 (zoals ook vermeld in bijlage 4 bij business case 7.0).



akkoord

### **Logiesaccommodatie**

In het bedrijfsplan 7.0 A is melding gemaakt van een opwaartse potentie door verblijfsaccommodatie (hoofdstuk 4.9.3). Hierbij is aangegeven dat de accommodatie zal worden ontwikkeld voor rekening en risico van een derde partij. Exploitatie van de logiesaccommodatie geschiedt eveneens door een/die derde partij. Voor DPE Next betekent de accommodatie een belangrijke producttoevoeging die de marktwerking versterkt en extra bezoekpotentieel en horecaomzet in de Wereld van de Ontmoeting. De keuze voor exploitatie door een derde partij lijkt ons verstandig.

akkoord

### **B. Bouwkosten**

De taakstelling voor de totale stichtingskosten van € 205,0 miljoen is gehaald.

akkoord

### **C. Personeel**

De bezetting van de afdelingen is goed geschat. De gemiddelde salariskosten per fte bevinden zich op het juiste niveau.

De horecaomzet per medewerker ligt voor het nieuwe park op een hoger niveau dan in het huidige park. Dit kan worden verklaard uit een hogere bezetting en efficiencyvoordelen. De loonkosten bedragen 35% van de omzet. Dit is een reëel gemiddelde in de horeca leisure branch.

niet conform  
randvoorwaarden

### **D. Financiering**

Bij de huidige opstelling van Bedrijfsplan 7.0 A gaat men uit van een totale financiering van € 204,8 miljoen.

De opstelling en onderverdeling is op hoofdlijnen conform de randvoorwaarden, echter met 2 uitzonderingen:

- er was in 6.1 ingestoken op het verkrijgen van € 5 miljoen Eigen Vermogen via de NOM. Dit bedrag wordt nu als onderdeel gezien van de totale externe financiering, waarbij banken, NOM en derden een rol zouden moeten spelen. Hiermee komt de totale externe financiering uit op € 30 miljoen. Dit is in afwijking van de randvoorwaarden. De financieringslasten moeten bij de definitieve structuur integraal worden meegenomen.

- de geplande € 60 miljoen voor Wereld van de Ontmoeting en Wereld van het Theater is in de huidige opzet gesplitst in € 11 miljoen voor Wereld van de Ontmoeting (lening gemeente) en € 48,8 miljoen (€ 39,8 en € 9 miljoen) voor ontwikkeling door gemeente van Wereld van de Ontmoeting (gemeentelijk deel) en Wereld van het Theater.

## **2.2. Plan van eisen**

Onderstaand zal per categorie een korte beschrijving worden gegeven. De getallen corresponderen met de bijbehorende referenties.

### **2.2.1. Archeologisch onderzoek**

*1. De gemeente stelt inhoudelijke eisen aan de uitvoer van het 3e lijns archeologisch onderzoek.*

Akkoord, voor zover deze betrekking heeft op extra kwaliteit door aandacht voor communicatie en educatie.

*2. De kosten voor de uitvoering 3e lijns archeologisch onderzoek komen voor rekening van DPE.*

Akkoord, in het bedrijfsplan 7.0 A is rekening gehouden met deze kosten voor zover het gebied daadwerkelijk wordt ingericht (20 hectare ten opzichte van 30 hectare).

### **2.2.2. Ondergrondse infra binnen het dierenpark**

*3. DPE zorgt zelf voor eigen rekening voor aanleg (ondergrondse) infrastructuur binnen de grenzen van het dierenpark.*

Akkoord, is in overeenstemming met bedrijfsplan 7.0 A

*4. De gemeente stelt eisen ten aanzien van de aansluiting van DPE op de gemeentelijke riolering.*

Akkoord, voor zover het standaard eisen betreft, zijn deze opgenomen in Bedrijfsplan 7.0 A.

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

*5. Plaats aansluiting op (ondergrondse) infra dierenpark, theaterfunctie en WvdO dient in afstemming met de gemeente Emmen plaats te vinden. Hierover dient overeenstemming te zijn.*

Akkoord, in de volgende fase moeten de details worden vastgelegd

akkoord

*6. Er dient rekening te worden gehouden met de voorwaarden verbonden aan het grondwaterbeschermingsgebied.*

Akkoord, is als extra investering opgenomen in bedrijfsplan 7.0 A ad € 25,-/m1

### **2.2.3. Omgeving**

akkoord

*7. Het in procedure zijnde bestemmingsplan Centrum West, inclusief de daaraan ten grondslag liggende MER wordt als kader opgelegd voor de ontwikkeling van DPE Next versie 7.0.*

Akkoord, is regelgeving bestemmingsplan is/wordt onherroepelijk vastgesteld

akkoord

*8. Bij de ontwikkeling van DPE Next versie 7.0 dient rekening gehouden te worden met de inpassing in het landschap (Rand Dierentuin / Centrum West dd. 15-10-2010), de landschapsvisie Centrum West en de omgevingsvisie Hondsrugweg Emmen.*

Akkoord, DPE Next zorgt binnen haar eigendomsgrens/erfpachtgrens voor realisatie van de Landschapsvisie (op basis van ruimtelijke visie – Rand dierentuin/Centrum West d.d. 15 oktober 2010). De gemeente draagt in principe zorg voor de realisatie buiten de erfgrens van DPE Next, binnen nog nader te stellen kaders. Bedrijfsplan 7.0 A sluit hierop aan.

akkoord

*9. De Theaterfunctie / WvdO wordt gesitueerd aan het plein (conform locatie obv BC DPE Next versie 6.1)*

Akkoord, overeenkomstig Bestemmingsplan, Landschapsvisie en Omgevingsvisie Demarcatie en situering is aangepast en akkoord.

akkoord

*10. De ingang van het dierenpark en de theaterfunctie is gesitueerd aan het plein (conform locatie obv BC DPE Next versie 6.1)*

Akkoord, is geregeld in Bestemmingsplan, Landschapsvisie, en Omgevingsvisie Demarcatie en situering is aangepast en akkoord.

akkoord

*11. De theaterfunctie / WvdO is bereikbaar via openbaar toegankelijk gebied.*

Akkoord, is geregeld in Bestemmingsplan, Landschapsvisie, Boulevard ruimtelijke visie dd 16 december 2010 (blz. 4 en blz. 9) en Omgevingsvisie Demarcatie en situering is aangepast en akkoord.

akkoord

*12. De Wereld van de Ontmoeting vormt de entree van zowel de theaterfunctie als Dierenpark.*

Akkoord, voor zover gelegen aan het openbare plein. Demarcatie en situering is aangepast en akkoord.

akkoord

*13. Het geïntegreerd concept van de theaterfunctie en Dierenpark moet zich duidelijk manifesteren middels de gezamenlijke entree aan het plein. Hierbij dienen beide functionaliteiten duidelijk herkenbaar aanwezig te zijn.*

Akkoord Demarcatie en situering zijn aangepast en akkoord.

akkoord

*14. De theaterfunctie / Wereld van de Ontmoeting vormt een icoon op het gebied van architectuur en uitstraling.*

Akkoord.

akkoord

*15. Duurzaamheid en beperking van de exploitatiekosten zijn een zeer belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling van de theaterfunctie, Wereld van de Ontmoeting en dierenpark.*

Duurzaamheid en beperking van de exploitatiekosten zijn inderdaad als uitgangspunt gekozen in bedrijfsplan 7.0 A.

akkoord

*16. De invulling van de energievoorziening voor de theaterfunctie, Wereld van de Ontmoeting en Dierenpark dient in overeenstemming met de gemeente plaats te vinden; duurzaamheid en beperking van exploitatiekosten zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.*

Akkoord bevonden, uitgangspunten zijn gehanteerd.

akkoord

*17. De bovengenoemde aspecten van duurzaamheid en energievoorziening dienen in het bedrijfsplan geconcretiseerd en meetbaar uitgewerkt te worden. Een objectief meetbaar instrument, zoals CO2 footprint berekening en/of de GPR gebouwscore, kan daarbij als referentie dienen.*

Akkoord, dient echter nog in een volgende fase daadwerkelijk te worden geconcretiseerd. Dient als vraagspecificatie te worden meegegeven aan de markt

akkoord

*18. DPE dient in het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 rekening te houden met de wensen/eisen van de gemeente Emmen op basis van de nog op te stellen grondexploitatieovereenkomst en de in dit kader, op basis van de GREX-wet, door de gemeente op DPE te verhalen kosten.*

In de afgesloten kostenverhaalovereenkomst inzake exploitatiebijdrage bestemmingsplan Centrum West te Emmen is bepaald dat er geen kosten rechtstreeks worden doorberekend aan DPE.

#### **2.2.4. Ontwerp en fysieke eisen Theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting**

akkoord

*19. Bij de ontwikkeling van DPE Next versie 7.0 dient rekening gehouden te worden met de "Selectieleidraad Architectenselectie Theater / Wereld van de Ontmoeting te Emmen" behorend bij het collegebesluit van 9 november 2010, voor zover niet anders is bepaald in dit overzicht van eisen.*

Akkoord, nadere uitwerking in 'Ontwerpteam Theater/wereld van de Ontmoeting'. Ondanks uitbreiding van kantoorfaciliteiten en het voorzien in vergader- en congresaccommodatie, die in eerdere plannen niet waren opgenomen, wordt aan de betreffende eis voldaan.

akkoord

*20. De gemeente voert de regie over de architectenselectie*

Akkoord.

akkoord

*21. Er dient consensus te bestaan tussen DPE en de gemeente Emmen over de keuze voor een architect voor de theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting tussen gemeente en DPE*

Akkoord

akkoord

*22. De gemeente voert de regie over het ontwerpproces van de theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting*

Akkoord.

akkoord

*23. Oppervlakte van maximaal 17.500 m2 BVO (Theaterfunctie + WvdO)*

Akkoord, globaal uitgangspunt.

akkoord

*24. Theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting vormen fysiek 1 geheel*

Verschijningsvorm moet een afgewogen samenhang hebben, fysiek kunnen het meerdere gebouwen zijn. Aan de pleinzijde zal het één geheel vormen.

akkoord

*25. Theaterfunctie moet de mogelijkheid bieden voor een grote zaal in een flexibel concept met circa 800 stoelen.*

Akkoord

akkoord

*26. Binnen het totale concept van het nieuwe dierenpark wordt de functie van kleine zaal gerealiseerd. In het gebouw, of mogelijk in het dierenpark dient een ruimte te worden gedefinieerd die multifunctioneel kan worden ingezet en die functioneel voldoet aan de eisen die worden gesteld aan een vlakkevloerzaal. Deze multifunctionele ruimte heeft een capaciteit van circa 300 zitplaatsen / 1.000 staanplaatsen.*

Akkoord, is voorzien in bedrijfsplan 7.0 A.

akkoord

*27. De theaterfunctie mag, naast de grote zaal, verspreid over meerdere plekken in het park gerealiseerd worden.*

Akkoord

#### **2.2.5. Logistieke stromen**

akkoord

*28. Logistieke stromen van bezoekers dierenpark en Theaterfunctie lopen via de Wereld van Ontmoeting, vanaf het plein, dus bereikbaar via openbaar gebied.*

Akkoord, in overeenstemming met Omgevingsvisie

akkoord

*29. Vanuit de gemeentelijke parkeergarage Willinkplein is de theaterfunctie / WvdO op een uitnodigende en comfortabele manier te bereiken*

Akkoord, gezamenlijke verantwoordelijkheid.

akkoord

*30. Bevoorrading theaterfunctie (m.b.t. theaterproducties) vindt niet plaats over het plein.*

Akkoord

akkoord

*31. Logistieke stromen van toelevering / bevoorrading Wereld van de Ontmoeting en Dierenpark lopen niet over het plein; bij voorkeur vindt dit plaats via de Zuidkant, vanaf de Ermerweg.*

Akkoord

akkoord

*32. In het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient rekening te worden gehouden met eisen/wensen van de gemeente Emmen ten aanzien van parkeren, parkeerbeleid en parkeervoorzieningen. Hierin moet ook de situatie van P-Zuid worden meegenomen.*

Aan deze eis is voldaan wat niet wegneemt dat naar ons oordeel de parkeervoorziening, voor de piekdagen op aanvaardbare loopafstand niet toereikend is ("dissatisfier").

akkoord

*33. Het is DPE niet toegestaan zelfstandig parkeervoorzieningen te realiseren.*

In het bedrijfsplan 7.0 A zijn geen zelfstandige parkeervoorzieningen opgenomen.

## 2.2.6. Eigendom en investering Theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting

*34. De gemeente ontwikkelt en bouwt de Theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting en wordt eigenaar hiervan. Het zal helder en duidelijk moeten zijn welke investeringen in het kader van de Theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting precies door de gemeente Emmen gedaan zullen worden.*

Alhoewel in deze fase nog niet exact kan worden bepaald welke investeringen aangaande het Theater en de Wereld van de Ontmoeting door de gemeente moeten worden gedaan, kan wel worden gesteld dat met de thans voorliggende plannen (inclusief kantoorfaciliteiten en vergader- en congresaccommodaties) een theater kan worden gerealiseerd dat past binnen de brede programma-ambities en cultuuroepleinden en binnen de taakstelling van € 40 miljoen.

*35. De gemeente verkrijgt het eigendom van het vastgoed met een theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting. Eigendommen / opstallen worden gebouwd op grond van WMD. Het zal helder en duidelijk moeten zijn welk eigendom de gemeente Emmen precies verkrijgt in het kader van haar investeringen in Theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting. Voorwaarde is verder dat de grond voor de bouw van de theaterfunctie en de WvdO door de gemeente Emmen van de WMD in erfpacht wordt verkregen. In dit kader dient vóór 1 juni 2011 overeenstemming met de WMD te bestaan over het in erfpacht verkrijgen van de benodigde gronden, het verkrijgen van opstalrecht hierop en de voorwaarden waaronder dit zal plaatsvinden.*

De demarcatiegrenzen voor de Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting tussen de gemeente en DPE zijn nog niet helder. Hierdoor kan ook nog niet worden bepaald welke grond hiermede is gemeoid. Vanzelfsprekend ook nog geen overeenstemming.

akkoord

nadere invulling



akkoord

36. *De gemeentelijke onderdelen (Theaterfunctie en WvdO) worden door de gemeente verplicht Europees aanbesteed.*

Akkoord

akkoord

37. *Geldstromen investeringen in de theaterfunctie verlopen volledig via de gemeente.*

Geldstromen investeringen Theater verlopen volledig via de gemeente en zijn als zodanig verwerkt in bedrijfsplan DPE Next 7.0 A.

akkoord

38. *DPE exploiteert (voor eigen rekening en risico) de theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting*

DPE exploiteert voor eigen rekening en risico de Wereld van het Theater en de Wereld van de Ontmoeting wat als zodanig is verwerkt in bedrijfsplan DPE Next 7.0 A. (Voor wat betreft de Wereld van het Theater met uitzondering van groot onderhoud.)

#### **2.2.7. Investeringsramingen en exploitatiekosten Theater en Wereld van de Ontmoeting**

akkoord

39. *In de investeringsramingen voor theaterfunctie en WvdO wordt rekening gehouden met 15% onvoorzien.*

Akkoord, maar dit is inclusief indexering.

akkoord

40. *In de investeringsramingen voor theaterfunctie en WvdO wordt rekening gehouden met het toe te rekenen deel van de algemene proces- en voorbereidingskosten Atalanta door de gemeente. Voor de theaterfunctie betreft dit € 2,192 miljoen en voor de Wereld van de Ontmoeting € 1,096 miljoen. In de totale investeringsomvang dient naast de specifieke kosten van voorbereiding en toezicht voor de theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting rekening gehouden te worden met deze uit het totale investeringsomvang te dekken algemene proces- en voorbereidingskosten.*

Akkoord.

akkoord

*41. De financieringskosten tot het moment van ingebruikname, betreffende de rentekosten tijdens de bouw, worden verantwoord in de gemeentelijke exploitatie en gedekt uit de binnen de gemeentelijke exploitatie geraamde budgetten in relatie tot Atalanta. Deze rentelasten tijdens de bouw worden derhalve niet bijgeschreven op de investering.*

De financieringskosten van Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting (ook voor het gedeelte dat in eigendom door DPE zal worden gehouden) tot het moment van ingebruikname, betreffende de rentekosten tijdens de bouw, worden niet bijgeschreven op de investering en als zodanig verwerkt in bedrijfsplan DPE Next 7.0 A; er wordt gewerkt met een budget voor de investeringen zonder rekening te houden met de rentekosten tijdens de bouw.

*42. Voor de bepaling van de kosten van rente en afschrijving en de dekking van deze kosten voor wat betreft de theaterfunctie en Wereld van de Ontmoeting wordt uitgegaan van een afschrijvingstermijn van 40 jaar. Voor de Wereld van de Ontmoeting en de theaterfunctie is uitgegaan van annuïtaire afschrijving. Voor de bepaling van de rentekosten is gerekend met een rentepercentage van 4,5%.*

akkoord

Voor de bepaling van de kosten van rente en afschrijving voor wat betreft de Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting wordt uitgegaan van een annuïteit berekend over 40 jaren met een rentepercentage van 4,5%- als zodanig verwerkt in bedrijfsplan 7.0 A.

*43. Met betrekking tot de Wereld van de Ontmoeting wordt het uitgangspunt gehanteerd dat de kosten van rente en afschrijving, die voortvloeien uit de stichtingskosten van het niet openbaar toegankelijk deel van de Wereld van de Ontmoeting – voorlopig globaal geraamd op € 18,05 miljoen - (investering door gemeente), volledig worden gedekt uit de huuropbrengst die DPE betaalt aan de gemeente voor de huur van het niet openbaar toegankelijk deel de Wereld van de Ontmoeting (WvdO).*

Er is een voorlopige demarcatiegrens aangegeven tussen het door de gemeente en DPE Next te ontwikkelen gedeelte van de Wereld van de Ontmoeting. Een definitieve grens is in deze fase nog niet te bepalen.

nadere invulling

Het door de gemeente te ontwikkelen gedeelte van de Wereld van de Ontmoeting thans begroot op ca. € 9,0 mln. wordt middels Europese aanbesteding door de gemeente gesticht en in eigendom gehouden en middels een jaarlijkse huur, gebaseerd op een annuïteitenberekening van 40 jaren en 4,5% rente (onder aftrek van € 1,95 mln. uit hoofde van subsidiabele investeringen EFRO), aan DPE Next in rekening gebracht. Het door DPE Next te ontwikkelen gedeelte thans begroot op ca.€ 11,0 mln. zal door DPE Next worden gesticht en in eigendom worden gehouden. De hiervoor benodigde middelen worden door middel van een lening door de gemeente beschikbaar gesteld. Deze lening wordt middel een jaarlijkse annuïteit, berekend over 40 jaren en 4,5% rente, terugbetaald. Volgens afspraak zal door het projectteam een voorstel MOU worden opgesteld, waarin de randvoorwaarden voor het ontwerp van de Wereld van de Ontmoeting worden vastgelegd.

*44. Er wordt van uit gegaan dat van de investeringen in de Wereld van de Ontmoeting € 1,95 miljoen betrekking zal hebben op openbaar gebied binnen de Wereld van de Ontmoeting. Dit deel van de investeringen zal gedekt worden uit EFRO-subsidie, cofinanciering EFRO door provincie uit RSP+-middelen en cofinanciering EFRO door gemeente Emmen te dekken uit kapitaalslasten.*

akkoord

Zie opmerkingen bij punt 43. DPE heeft zich hiermee akkoord verklaard; gelet op de uitleg bij punt 43 wordt bij de thans gekozen demarcatiegrens in bedrijfsplan 7.0.A aan deze voorwaarde voldaan.

*45. Alle eigenaarslasten (groot onderhoud, belastingen, etc.) van het niet openbaar toegankelijk deel van de Wereld van de Ontmoeting komen voor rekeningen van DPE; deze eigenaarslasten die aan de gemeente in rekening worden gebracht, zullen via doorberekening in de huur voor rekening van DPE komen.*

akkoord

In bedrijfsplan 7.0 A zijn alle eigenaarslasten van het niet openbare gedeelte van de Wereld van de Ontmoeting in de exploitatierekening verwerkt.

akkoord

*46. Alle gebruikerslasten (exploitatiekosten, onderhoudskosten, etc.) van het niet openbaar toegankelijk deel de Wereld van de Ontmoeting worden rechtstreeks gedragen door DPE.*

In bedrijfsplan 7.0 A zijn alle gebruikerslasten van het niet openbare gedeelte van de Wereld van de Ontmoeting in de exploitatierekening opgenomen.

*47. Voor de stichtingskosten van de theaterfunctie is maximaal € 40 miljoen beschikbaar. De stichtingskosten van de theaterfunctie worden in principe gedekt door de gemeente Emmen. De kosten van rente en afschrijving van de theaterfunctie zullen volledig gedekt worden uit de opbrengst verhuur van de theaterfunctie aan DPE; de ontvangen huuropbrengst van DPE voor de theaterfunctie zal de gemeente weer ter beschikking stellen van DPE, onder nog overeen te komen voorwaarden. Dus per saldo kosten komen de kosten van rente en afschrijving van de theaterfunctie voor rekening van de Gemeente. De kosten van rente en afschrijving Theaterfunctie bedragen (op basis van een annuïteit op basis van afschrijving in 40 jaar en 4,5% rente) jaarlijks circa € 2,065 miljoen (o.b.v. investering minus externe investeringsbijdragen).*

akkoord

Het investeringsbedrag voor de Wereld van het Theater in bedrijfsplan 7.0 A bedraagt € 39,8 mln. De hieruit voortvloeiende kosten van rente en afschrijving van € 2.164.559,- ( gebaseerd op jaarlijkse annuïteit berekend op een termijn van 40 jaren en een rente van 4,5%) zijn enerzijds als een jaarlijkse huur en anderzijds als een exploitatiebijdrage in de winst- en verliesrekening van DPE Next verwerkt. Per saldo zijn er dus - zoals overeengekomen - geen kosten van rente en afschrijving in bedrijfsplan 7.0 A opgenomen.

*48. Alle eigenaarslasten van de theaterfunctie, met uitzondering van de kosten van groot onderhoud van de theaterfunctie die voor rekening van de gemeente Emmen zullen komen, komen voor rekening van DPE; deze eigenaarslasten die aan de gemeente in rekening worden gebracht, zullen via doorberekening in de huur voor rekening van DPE komen.*

nadere invulling

Wat precies onder "groot onderhoud" dient te worden verstaan, dient nog tussen de gemeente en DPE Next nader te worden vastgesteld.

In bedrijfsplan 7.0 A wordt geen rekening gehouden met vervangingsinvesteringen. Niet met die van het gebouw, maar ook niet met die van de inrichting en installatie (theatertechniek). Het volledige investeringsbedrag zijnde gebouw, installaties en inrichting wordt door middel van de huur - gecompenseerd met eenzelfde bedrag aan exploitatiebijdrage - doorgerekend. Partijen dienen echter wel rekening te houden met het feit, dat de investeringen in installaties en inrichting op een kortere termijn zullen moeten worden vervangen dan de gehanteerde termijn van 40 jaren. De jaarlijkse kosten van groot onderhoud en vervanging, die aanvullend boven de kosten van klein onderhoud die in bedrijfsplan 7.0 A door DPE worden gedragen, zijn naar schatting € 820.000.

*49. Alle gebruikerslasten (exploitatiekosten, onderhoudskosten, etc.) van de theaterfunctie worden rechtstreeks gedragen door DPE.*

akkoord

DPE Next gaat akkoord met de afspraak, dat alle gebruikerlasten (exploitatiekosten, klein onderhoud, etc.) van de Wereld van het Theater door haar zal worden gedragen en heeft deze kosten als zodanig in bedrijfsplan 7.0 A verwerkt.

*50. De gemeente zal subsidiëren in het culturele programma van de theaterfunctie in relatie tot de vereisten vanuit de gemeente in dit kader (PvE culturele programmering). De gemeente heeft maximaal € 500.000 per jaar beschikbaar voor subsidiëring van de culturele programmering van de theaterfunctie. (daarnaast heeft de gemeente de middelen voor rente en afschrijving van de theaterfunctie beschikbaar, die volledig middels de huur aan DPE in rekening worden gebracht; deze middelen zal de gemeente vervolgens weer ter beschikking stellen van DPE, onder nog overeen te komen voorwaarden).*

akkoord

In bedrijfsplan 7.0 A is in overeenstemming met de afspraak gerekend met een bijdrage in het culturele programma van de Wereld van het Theater van € 500.000,-.

nadere invulling

### **2.2.8. Investeringsubsidies**

*51. Labeling subsidiabele kosten investeringen in het kader van € 18 miljoen RSP+ subsidie dient in het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 uitgewerkt te worden, e.e.a. in overeenstemming met doelen en voorwaarden van de Provincie t.a.v. deze bijdragen.*

De labeling in het kader van de subsidie van € 18 miljoen RSP+ is met verschillende disciplines van zowel de gemeente, DPE Next als de provincie besproken. Er heeft echter nog geen besluitvorming daaromtrent plaatsgevonden.

*52. Labeling subsidiabele kosten investeringen theaterfunctie in het kader van € 2 miljoen RSP+ subsidie dient in het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 uitgewerkt te worden, e.e.a. in overeenstemming met doelen en voorwaarden van de Provincie t.a.v. deze bijdragen.*

De labeling van de € 2 milj RSP+ subsidie inzake de investeringen heeft betrekking op de investeringen in de akoestiek. In het bedrijfsplan zijn investeringen voorzien die hier rekening mee houden, er heeft echter nog geen definitieve afstemming plaatsgevonden met de provincie. Derhalve heeft ook hierin nog geen besluitvorming plaatsgevonden.

nadere invulling

### **2.2.9. Personeel**

*53. DPE zorgt voor de inzet van deskundig personeel met betrekking tot de theaterfunctie.*

Het bedrijfsplan 7.0 A voorziet in het aanstellen van een theatermanager, die gaat rapporteren aan de entertainment director van DPE Next. Hiermee wordt ondermeer duidelijk dat de integratie en verantwoordelijkheid met betrekking tot de inzet van deskundig personeel, onder verantwoordelijkheid van DPE Next valt.

akkoord

*54. In bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 wordt geregeld hoe omgegaan wordt met de overgang van personeel van de Muzeval naar DPE voor de exploitatie van de theaterfunctie en wat daarvan de consequenties zijn.*

nadere invulling

Het personeel dat geworven wordt voor de toekomstige Theaterfunctie in de Wereld van het Theater wordt onderdeel van het totale personeelsbestand van DPE Next en er wordt van uitgegaan dat zij conform deze CAO zullen gaan werken. Er is een mondelinge afspraak met de Gemeente Emmen waarin onder meer is overeengekomen dat de kosten die gepaard gaan met de mogelijke overgang van werknemers van het bestaande theater naar het theater in DPE, voor rekening komen van de gemeente Emmen. Er dient echter nog een sluitende overeenkomst te worden opgesteld door partijen. De financiële eenmalige consequenties daarvan zijn nog niet begroot.

#### **2.2.10. Aanbestedingen door dierenpark**

*55. Daar waar nodig / voorgeschreven zal DPE rekening houden met eisen / voorwaarden ten aanzien van Europese aanbesteding van (delen van) het nieuwe dierenpark in verband met bijvoorbeeld subsidievoorschriften in het kader van overheidssubsidies.*

Akkoord.

Hierbij is het van belang dat de verplaatsingsvergoeding niet als overheidssubsidie of publiek geld wordt aangemerkt. Duidelijke scheiding tussen Theater, Wereld van de Ontmoeting en Dierenpark is thans gelegd.

akkoord

*56. DPE dient bij het aanbesteden van werken het belang van de regionale werkgelegenheid voorop te stellen en daar expliciet rekening mee te houden.*

Akkoord , bij de aannemers selectie wordt in de waardering met dit criterium rekening gehouden. Onduidelijk of er voldoende grote marktpartijen in de regio zijn die hierin kunnen participeren.

akkoord

#### **2.2.11. Fiscaliteiten**

*57. Verrekenbaarheid van BTW op bouwkosten theaterfunctie / Wereld van de Ontmoeting. Uitgangspunt is dat de BTW op investeringen en theaterfunctie volledig verrekend kunnen worden. Dit*

nadere invulling

*betekent dat de theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting belast verhuurd zal moeten aan DPE. Dit kan alleen als DPE de theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting voor minimaal 90% gebruikt voor met btw belaste activiteiten. Mocht dit niet het geval zijn dan ontstaat er een problematiek met betrekking tot de verrekenbaarheid van de BTW, die ook doorwerkt naar de verrekenbaarheid van de BTW op de stichtingskosten. Aan DPE wordt in dit kader de eis gesteld dat zij de theaterfunctie en de Wereld van de Ontmoeting blijvend voor minimaal 90% gebruiken voor btw belaste activiteiten.*

De gehele huurprijs van de Wereld van het Theater wordt middels een exploitatiebijdrage weer vergoed aan de huurder. Er zal met de belastingdienst moeten worden afgestemd of er in dit geval sprake is van het uitoefenen van een economische activiteit in de zin van de wet omzetbelasting. Is er geen sprake van een economische activiteit dan kan de gemeente geen BTW in rekening brengen over de huurprijs. Hierdoor is de BTW over de stichtingskosten niet aftrekbaar en dus kostprijs verhogend.

Indien de gemeente wel een economische activiteit verricht dan dient DPE de onroerende zaak voor minimaal 90% te gebruiken voor met BTW belaste activiteiten. In het bedrijfsplan 7.0 A zijn congres –en vergaderaccommodaties voorzien. Over de verhuur van deze ruimtes mag in principe door DPE geen BTW in rekening worden gebracht. Ingeval deze verhuuropbrengsten meer dan 10% van de totale opbrengsten zullen bedragen dan wordt het 90% criterium niet gehaald. De gemeente kan dan geen BTW op huur in rekening brengen en dan is dientengevolge de BTW over de stichtingskosten niet aftrekbaar.

Voor beide vragen is nader onderzoek vereist.

## **2.2.12. Juridisch / staatssteun**

*58. Er dient door DPE nadrukkelijk rekening gehouden te worden met het voorkomen van risico's in relatie tot ongeoorloofde staatssteun.*



nadere invulling

Het onderzoek naar mogelijke staatssteun is mede afhankelijk van de definitieve invulling van de financiering, welke op dit moment nog niet definitief is. Er is derhalve nog geen sprake van een definitief standpunt in dezen.

### **2.2.13. Culturele programmering Theaterfunctie**

*59. De gemeente komt periodiek een culturele uitvoeringsovereenkomst overeen met DPE omtrent programmering, toegangsprijzen en subsidie voor wat betreft de openbare culturele basisprogrammering.*

akkoord

De afstemming met betrekking tot de culturele invulling betreffende de programmering is op hoofdlijnen vastgelegd in het bedrijfsplan 7.0 A Over de periodieke afstemming zijn geen specifieke afspraken vastgelegd. DPE Next geeft echter op voorhand aan dat zij daarmee akkoord is.

*60. Brede openbare programmering van circa 140 voorstellingen per jaar.*

akkoord

Er zijn 112 reguliere en openbare theatervoorstellingen gepland als onderdeel van de regionale theaterprogrammering. Voorts bevat de beoogde programmering de aanvullende categorie 'Wereldoriëntatie' met in totaal 28 voorstellingen. Dit betreft een (exclusieve) niche programmering afgestemd op het thema en de omgeving van DPE Next. Dit komt overeen met 20% van het aantal voorstellingen en hiermee wordt aan deze eis – inclusief de reactie daarop van DPE Next die door de gemeente is geaccordeerd – voldaan. De educatieve voorstellingen (zie ook de beoordeling van eis 61) en de parkprogrammering zijn niet meegenomen in deze aantallen (het betreft dus louter de openbare culturele programmering).

*61. Middels de theaterfunctie dient ruimte geboden te worden voor een educatief programma.*

akkoord

In de programmering zijn 30 educatieve voorstellingen opgenomen. Een specifieke omschrijving van de inhoud van deze voorstellingen ontbreekt. De voorstellingen die – in aansluiting op de thematiek van DPE Next – tot de categorie 'Wereldoriëntatie' behoren, zullen naar verwachting (mede) een educatief karakter kennen (kennismaking met verschillende culturen e.d.).  
Ons inziens wordt hiermee aan de eis voldaan.

## 2.2.14. Overige eisen

62. In het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient nadrukkelijk rekening gehouden te worden met de gevolgen van het oude dierenpark, die van invloed zijn op de startsituatie voor het nieuwe dierenpark (verliezen oude park t/m 2015, afboeking boekwaarden oude dierenpark en eventueel afboeking buiten gebruik gestelde investeringen huidige locatie Es, verplaatsingsvergoeding en daaruit resterend eigen vermogen bij overgang naar het nieuwe dierenpark, fiscale consequenties, schuldbekentenissen, leningen, etc.).

In Bedrijfsplan 7.0 A is op de volgende wijze rekening gehouden met de gevolgen van het oude dierenpark en de overgang naar het nieuwe park:

akkoord

- Voor wat betreft de tekorten voortvloeiend uit de operaties van het oude dierenpark is gerekend met een bedrag van € 22,0 mln., zijnde het maximale bedrag dat door de gemeente hiervoor als overbrugging ter beschikking wordt gesteld. Hierin is tevens opgenomen de aflossing van de bestaande rekening-courantfaciliteit bij de Rabobank.
- De kosten van voorbereiding van de exploitatie, aanloop en verhuizing zijn begroot op € 3,1 mln. Deze kosten betreffen met name marketing-, personeels-, verhuis- en energiekosten, die worden gemaakt voordat het nieuwe park haar deuren opent. Deze begrote kosten achten wij voldoende.
- In bedrijfsplan 7.0 A is gerekend met de in principe overeengekomen verplaatsingsvergoeding van € 65.500.000,-. Onder aftrek van de te verwachten boekwaarden van de activa van het oude park zijnde € 12.344.040,- is een boekwinst verantwoord van € 53.155.960,-. Deze berekeningen achten wij juist.
- Bij de fiscale behandeling van deze boekwinst is in bedrijfsplan 7.0 A er vanuit gegaan, dat enerzijds de tot en met 2015 opgebouwde latente belastingvordering uit hoofde van de verliezen, begroot op € 4.837.000,-, volledig wordt gecompenseerd.

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

Verliezen die in een bepaald jaar worden geleden kunnen worden verrekend met de fiscale winst uit het direct daaraan voorafgaande jaar (achterwaartse verliescompensatie) en de fiscale winsten die in de volgende 9 jaren worden behaald (voorwaartse verliescompensatie).

Aangezien de oudste fiscale verliezen stammen uit het jaar 2006, worden deze termijnen dus gehaald. Anderzijds wordt voor de resterende belastingclaim zijnde € 4.221.000,- middels een vervangingsreserve een voorziening opgebouwd, die in 25 jaren wordt geamortiseerd. Hierover is inmiddels met de inspectie overeenkomst bereikt.

- De verwachte inkomensstromen (subsidies, verplaatsingsvergoeding, eigen vermogen stortingen, bancaire financiering, e.d.) zijn met de gemeente afgestemd. De bouwrente is op basis hiervan juist vastgesteld.

*63. In verband met de benodigde duidelijkheid voor alle betrokken partijen en in het kader van de onderbouwing van de haalbaarheid van het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0, dient vóór 1 juni 2011 overeenstemming met de WMD te bestaan over het in erfpacht verkrijgen van alle benodigde gronden Centrum West en de voorwaarden waaronder dit zal plaatsvinden.*

De definitieve vastlegging met betrekking tot de erfpacht tussen DPE Next en WMD heeft nog niet plaatsgevonden. De intentie van DPE Next is om dit voor eind augustus 2011 te hebben gerealiseerd.

*64. Met de erfpachtsom voor de Traverse hoeft in het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 geen rekening gehouden te worden. Wel zal rekening gehouden moeten worden met een erfpachtsom /huur voor parkeerterrein P-Zuid.*

In bedrijfsplan 7.0 A is geen rekening gehouden met een verschuldigde erfpachtsom voor de Traverse. Met de erfpachtsom/huur voor het parkeerterrein is wel rekening gehouden. DPE Next geeft daarmee aan hiermee akkoord te gaan, maar het moet nog wel worden vastgelegd.

nadere invulling

nadere invulling

65. Ten behoeve van de gemeente Emmen moet de theaterfunctie 3 dagen per jaar, tegen directe kosten (niet zijnde kosten gebouw), beschikbaar worden gesteld.

Dit wordt ter kennisgeving aangenomen.

#### **2.2.15. Mutaties op eisen**

66. De gemeente Emmen is te allen tijde bevoegd om aanvullingen, danwel wijzigingen in de door haar opgelegde eisen aan te brengen, na voorafgaande afstemming met DPE. Eveneens is dit mogelijk op basis van een verzoek hiertoe van DPE.

Bij dit punt is vereist dat beide partijen moeten instemmen, DPE next geeft aan hiermee in te zullen stemmen.

67. Mutatie op door gemeente opgelegde eisen is alleen mogelijk op basis van collegebesluit, danwel indien noodzakelijk raadsbesluit.

Dit wordt ter kennisgeving aangenomen.

68. Wijzigingen van eisen dienen geautoriseerd te worden door de direct betrokken partijen.

Dit wordt ter kennisgeving aangenomen.

69. Voor 1 juni 2011 dient niet alleen reëel zicht te bestaan op het aantrekken van vreemd vermogen voor minimaal € 25 miljoen, maar ook op de voorwaarden waaronder dit kan plaatsvinden.

Bij de opstelling van bedrijfsplan 7.0 A wordt in plaats van € 25 miljoen nu uitgegaan van € 30 miljoen inclusief het NOM-deel. DPE geeft aan dat gezien de huidige ontwikkelingen in de financiële markt alsmede de korte doorlooptijd, (men heeft pas vanaf mei na bijstelling plan partijen gegevens kunnen verstrekken) het geen eenvoudige doelstelling is. Desondanks geeft DPE Next aan positief te zijn m.b.t. tot de oplossing van het financieringsvraagstuk.

akkoord

akkoord

niet akkoord,  
nadere invulling

Wij onderschrijven dat de ontwikkelingen op de financiële markten onzeker zijn, en dat ook de eerdere verwachtingen en uitgangspunten mede hierdoor ook telkens opnieuw getoetst moeten worden. Wij zijn echter van mening na bespreking met DPE Next dat er op dit punt voldoende aandacht en diepgang is. De definitieve uitkomst zal zeker nog enige tijd vergen en zolang zal er geen definitieve helderheid verkregen kunnen worden.

*70. In bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient rekening gehouden te worden met de overbruggingsfinanciering en de financieringskosten van de achtergestelde geldlening van maximaal € 22 miljoen die de gemeente in het kader van de overbrugging 2010-2015 verstrekt aan DPE.*

akkoord

Zie opmerkingen bij punt 62. In bedrijfsplan 7.0 A is gerekend met een rentevergoeding van 3,25% op de overbruggingsfinanciering van € 22,0 miljoen.

*71. Bij het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient een aflossingsschema voor de achtergestelde geldlening van maximaal € 22 miljoen die de gemeente in het kader van de overbrugging 2010-2015 verstrekt aan DPE te worden overeengekomen op voorstel van DPE rekening houdende met de liquiditeit en verdien capaciteit van DPE Next.*

akkoord

De achtergestelde lening van € 22,0 miljoen, die de gemeente in het kader van de overbrugging 2010-2015 zal verstrekken, wordt met ingang van het jaar 2031 in 11 jaarlijkse termijnen afgelost. Dit is in samenspraak met de gemeente bepaald.

*72. In bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient rekening gehouden te worden met de geldlening van € 12,5 miljoen van de gemeente aan DPE en de financieringskosten van deze (met ingang van 1 juli 2015) achtergestelde geldlening.*

akkoord

Met de bestaande geldlening van € 12,5 mln. van de gemeente met de daarbij behorende rentelasten i.c. 3,25% is in bedrijfsplan 7.0 A rekening gehouden. Deze geldlening wordt in een keer in 2030 afgelost.

nadere invulling

*73. Bij het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient aangegeven te worden op welke wijze invulling is gegeven aan het realiseren van sponsoring en wat de stand van zaken is ten aanzien van het realiseren van sponsorbijdragen.*

Met betrekking tot de opbrengst sponsoring wordt aangegeven dat dit zeer wel haalbaar is. Dit is geconstateerd mede naar aanleiding van gesprekken met zowel gespecialiseerde bureaus als gesprekken met het bedrijfsleven. Daarnaast is er sprake van de oprichting van een Business club. Meerdere partijen hebben aangegeven positief te staan tegenover een sponsoring of lidmaatschap. De daadwerkelijke fundraising zal - naar verwachting van DPE Next - plaatsvinden na 29 september 2011 en zal doorlopen tot aan de opening van het nieuwe park.

*74. Bij het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 dient aangegeven te worden op welke wijze invulling is gegeven aan het "vriendenaandeel" (met verdubbelingsystematiek) en wat de stand van zaken is ten aanzien van het realiseren van het inzetten van het "vriendenaandeel" DPE Next.*

nadere invulling

In het bedrijfsplan 7.0 A wordt rekening gehouden met het verwerven van € 1 mln. aan vriendenparticipaties. Er is een integraal plan geschreven waarin zowel eenmalige sponsoring, jaarlijkse sponsoring als vriendenparticipaties zijn uitgewerkt. Een aantal partijen heeft positief gereageerd, maar de definitieve invulling moet in de komende periode tot aan opening van het nieuwe park worden gerealiseerd.

*75. Aan de gemeentelijke medewerking aan de realisatie van DPE Next als voorwaarde te verbinden dat op eerste verzoek van de gemeente Emmen DPE verklaart mee te zullen werken aan het belasten van de activa met zekerheden( positieve verklaring) en geen zekerheden te zullen vestigen op haar activa zonder toestemming van de gemeente Emmen(negatieve verklaring).*

nadere invulling

Hiermee is DPE Next akkoord. Ook dat is echter nog niet vastgelegd in een overeenkomst. Er dient echter daadwerkelijk rekening te worden gehouden met de mogelijkheid dat externe financiers eveneens zekerheden zullen eisen. Vermoedelijk zullen zij daarvoor een eerste rangorde opeisen.

nadere invulling

*76. Per 1 oktober 2011 dient een heldere en beheersbare eigendoms- en zeggenschapsstructuur in overeenstemming met de door de gemeente Emmen hieraan te stellen kaders (governance structuur) beschikbaar te zijn. In het bedrijfsplan DPE Next versie 7.0 van 1 juni 2011 dient een voorstel tot uitwerking van de governance structuur opgenomen te zijn.*

Er is een heldere juridische structuur opgenomen in de plannen. Tevens hebben m.b.t. de governance structuur de nodige afstemmingen plaatsgevonden die nog voor 1 oktober 2011 dienen te worden vastgelegd.

### 2.3. Randvoorwaarden / eisen BC 7.0 externe audits

*E. DPE Next Concept en ontwerp versie 31 augustus 2010*

DPE Next voldoet aan de eis dat zij een unieke beleving moet bieden binnen Nederland c.q. een marktgebied van ca. 200 kilometer.

DPE Next is uniek in thematiek (beleving van natuur en cultuur in relatie tot het klimaat) en ontwerp (o.a. de natuurlijke routes, de drie perspectieven van ontdekkingsreizen. Ontspanning, uitleving, verrijking en voorzieningen (zoals horeca, retail, speelvoorzieningen, etc.) zijn volledig afgestemd op de verschillende belevingswerelden. Er wordt een unieke en authentieke beleving gegenereerd, waarbij de bezoeker voortdurend het gevoel heeft dat hij in een andere wereld is. Hiermee gaat DPE Next verder dan andere parken, die wellicht op het eerste gezicht gelijkenissen met dit concept vertonen.

Om het hoge ambitieniveau waar te maken moet DPE Next tevens voldoende belevingswaarde bieden om een 'dagattractie' te zijn waar dagbezoekers minimaal 6 uur verblijven. Aan deze eis wordt ruimschoots voldaan:

- Er is sprake van een doortimmerd concept. Bij de (door)ontwikkeling van het concept is nadrukkelijk rekening gehouden met de 'pacing' (opbouw van de beleving, voldoende variatie/afwisseling (in emoties en tussen spanning en ontspanning) zowel in totaal als binnen de verschillende (klimaat)werelden). Onder meer door het concept en de ideeën te toetsen aan de visie op de belevenisdramaturgie (Fresh Forward), de theorieën met betrekking tot de beleviseconomie en authenticiteit (beide Pine en Gilmore) en promotie-onderzoek naar de optimale beleving door de Rijksuniversiteit Groningen;
- Er zijn voldoende "belevingsvelden" voor een lange verblijfsduur. Om dagbezoekers minimaal 6 uur in het park te laten blijven zijn minimaal 12-18 "belevingsvelden" nodig waar bezoekers 20-30 minuten op een onderhoudende manier kunnen doorbrengen. Op basis van het concept/ ontwerp en de toelichting hierop van het ontwerpteam (d.d. 28 april) constateren wij dat hier in ruime mate aan wordt voldaan.



- Alleen al de drie klimaatwerelden bieden samen 15 habitats, 22 ontdekkings- en uitlevingspaden, twee theaters (jungletheater en savannetheater) en drie pleisterplaatsen. Daarnaast is er nog het Theater (met onder andere een groot aquarium) en de Wereld van de Ontmoeting (met onder andere Retail Bazaar, horecavoorzieningen, exposities, speeltoestellen, etc.).  
Om de logistieke haalbaarheid te toetsen is het ontwerp van augustus 2010 doorgerekend met behulp van computersimulaties. Hierbij kwam de gemiddelde totale verblijfstijd in het park uit op bijna 9 uur. Hiermee kan DPE Next zonder meer als dagattractie worden bestempeld.

Verder dienen de belangrijkste belevenissen in DPE Next minimaal op het niveau van (inter)nationale marktleiders (referenties: Pandadroom/Efteling, ErlebnisZoo Hannover) te zijn om het beoogde ambitieniveau wat betreft bezoekersaantallen en omzet waar te kunnen maken. Wat betreft de beleving van de dieren in hun natuurlijke habitat (inclusief de bijbehorende culturele setting) staat dit wat ons betreft buiten kijf. Door de opzet van het park kunnen de bezoekers letterlijk oog in oog komen te staan met de dieren en ze soms zelf aanraken (bijvoorbeeld bij "Meet the maki's", "De zandbank" bij de Olifantenrivier, "Kangaroo Creek" en de "Orang klimtocht"). Dit vormt de grootste attractiewaarde van het park.

Uit het verrichte consumentenonderzoek (IPM 2009) blijken drie "attracties" het meest aan te spreken. Derhalve is ingegaan op het (ambitie)niveau van deze "attracties". Het (ambitie)niveau van deze drie verschillende manieren om de klimaatwerelden vanuit een verassend perspectief te ontdekken is door het project-/ontwerpteam als volgt benoemd:

- Vaarexpeditie: boven het niveau van ErlebnisZoo Hannover. Belangrijk verschil met Hannover is onder meer dat de vaarexpeditie bij DPE Next plaatsvindt in de Tropische Kas in de Wereld van Vochtige Warmte, waardoor deze jaarrond beschikbaar is (Hannover buiten, 's winters gesloten) en altijd het juiste klimaatniveau biedt;
- Safaritocht: het idee voor de safaritocht over de Savanne in de Wereld van Hete Droogte is ontleend aan Disneys Animal Kingdom en Bush Gardens. In Nederland en het nabije buitenland is geen referentie voorhanden waarmee dit een unieke "attractie" binnen het marktgebied is;

- Arctic Ride: voor de 4D ride in de Wereld van IJzige Kou gelden Disneys Magic Kingdom ("Star Wars") en Sea World ("Wild Arctic") als referentie-niveau voor de (minimale) belevingswaarde.

Dit referentieniveau doet recht aan de ambitie van DPE Next. Als dit referentieniveau qua belevingswaarde en afwerkingniveau wordt waargemaakt, dan beschikt DPE Next met deze "attracties" volgens ons over belevenissen op internationaal topniveau.

#### *F. Herinvesteren op basis van afschrijving.*

Gelet op de relatief kleine thuismarkt en de grote concurrentie is het van het grootste belang op continue wijze te investeren in de "attractiewaarde" van het park. In Bedrijfsplan 7.0 A wordt ervan uitgegaan dat afgeschreven activa worden vervangen (vernieuwingsinvesteringen). Voor uitbreiding wordt gedurende de periode 2016-2025 een totaal bedrag voorzien van € 18,6 mln. De timing van deze uitbreidingsinvesteringen kent een driejarig ritme van € 5,0, € 0,8 en € 1,0 mln. Met deze bedragen en de ideeën betreffende mogelijke uitbreidingen kan de "attractiewaarde" van het park in stand worden gehouden.

#### *G. WvO en WvT niet meegenomen in de ramingen*

Wereld van de Ontmoeting en Wereld van het Theater zijn meegenomen in bedrijfsplan 7.0 A.

#### *H. Samenwerking vastleggen in Bestuurlijke overeenkomsten / contracteringsplan en Fondsenreglement*

Hiervoor wordt verwezen naar de tekst bij punt 76.

#### *I. Logistieke toets van het ontwerp geeft geen noemenswaardige knelpunten in de looproutes. Varen en Safari wel al onderkend als knelpunt.*

In de second opinion op bedrijfsplan 6.1. is aangegeven dat de Wereld van de Ontmoeting, vaarexpeditie, safaritocht en Arctic Ride (potentiële) logistieke knelpunten vormen in het ontwerp. DPE Next heeft deze (potentiële) knelpunten weggenomen door:

- Wereld van de Ontmoeting: verkeersoppervlak/opvangcapaciteit is verhoogd;

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

- De capaciteit (omvang) van de wandelpaden is op alle onderdelen aanzienlijk vergroot;
- Vaarexpeditie: grotere capaciteit door een variabele inzet van het aantal bootjes en variatie in vaarsnelheden;
- Safaritocht: variabele inzet van het aantal safarivoertuigen en variëteit in rijnsnelheden;
- Arctic Ride: niet langer uit te gaan van een 'ride' met cabines maar een model waarbij de bezoeker actief door een virtueel spektakel heen loopt. Eventueel zal aanvullend hierop een op bijvoorbeeld de ijzige kou gethematiseerde virtuele 3-D film vertoond kunnen worden in de kleine zaal van het Theater.

Ons inziens zijn met de gekozen maatregelen de logistieke knelpunten in het park weggenomen. Dit geldt zonder meer voor de vaarexpeditie en safaritocht.

Ook voor de Arctic Ride lijkt het knelpunt weggenomen. In ieder geval lijkt DPE Next zich voldoende bewust te zijn van het belang van voldoende capaciteit van deze topattractie. Uitgangspunt is dat de capaciteit minimaal voldoende is om op een referentiedag/nominale dag (uitgangspunt hiervoor is 12.000 bezoekers per dag) 70% van de bezoekers te bedienen. Uitgaande van 70-75% dagkaartbezoekers (van het totale bezoek), zouden op een referentiedag dus vrijwel alle dagkaartbezoekers de Arctic Ride kunnen beleven.

#### *J. Voldoende parkeerfaciliteiten Parkeren Zuid en parkeergarages centrum*

Eind 2010 is aangegeven dat de parkeerfaciliteiten en ontsluiting<sup>4</sup> mogelijke knelpunten vormen. Ten aanzien van de parkeercapaciteit is in de tussenrapportage uit mei 2011 (nogmaals) opgemerkt dat deze te beperkt is en nadere analyse vereist.

DPE Next heeft zelf een (globale) analyse verricht en opgenomen in het bedrijfsplan 7.0 A (hoofdstuk 4.3.3.). Ons inziens is hierbij conservatief geraamd c.q. zijn milde uitgangspunten en criteria gehanteerd:

<sup>4</sup> De ontsluiting hebben wij niet getoetst. Uit bedrijfsplan 7.0 A (blz.49) maken wij op dat de huidige aanrijdroutes onvoldoende capaciteit bieden om de beoogde bezoekersaantallen te kunnen verwerken.

- Aangenomen wordt dat (ruim) 90% van de bezoekers met de auto komt (een aandeel dat ons inziens realistisch is). In tabel 2 is echter gerekend met 80% (voor de stille en gemiddelde dagen) respectievelijk 85% (voor de nominale en drukke dagen);
- De eis dat de loopafstand tussen de parkeerplaats en de entree maximaal 800 meter bedraagt, op hele drukke dagen oplopend tot 1.000 meter. Hierbij is uitgegaan van een wandeltijd van 10 minuten, rekening houdend met de loopsnelheid van kinderen. Wij hebben hierbij twee bedenkingen:
  - Normaliter geldt 400 meter als een acceptabele loopafstand. De genoemde 800 meter (en zeker de 1.000 meter) valt hier ruim buiten;
  - Een gemiddelde loopsnelheid van 4,8 kilometer per uur (of zelfs 6 kilometer per uur) is ons inziens niet realistisch voor (kleine) kinderen.

Hoewel de gemeente Emmen omstreeks 2015 over voldoende openbare parkeergelegenheid (ongeveer 5.500 plaatsen) in het centrum beschikt om alle bezoekers van DPE Next te kunnen accommoderen is de parkeersituatie naar onze mening niet ideaal. Dit geldt zowel voor de bezoekers van DPE Next (o.a. op gebied van comfort en daarmee – omdat dit een wezenlijke ‘dissatisfier’ is – in potentie ook voor de exploitatie van DPE Next) als de ondernemers in het centrum en hun bezoekers (omdat de parkeergarages op drukke dagen ‘s ochtends al vol zouden kunnen staan met bezoekers van DPE Next).

Idealiter zou DPE Next alle bezoekers per auto op “eigen” terrein kunnen accommoderen. Parkeerplaats Zuid (circa 1.500 parkeerplaatsen) ligt op “loopafstand” van de entree (250-550 meter) en zal worden gepercipieerd als de “eigen” parkeerplaats. Ook Parkeerplaats Noord (759 parkeerplaatsen) krijgt een logische looproute naar de entree (circa 500-700 meter). De overige gelegenheden zijn verder weg gelegen en/of openbaar (en daarmee in beginsel duurder dan het tarief van Parkeerplaats Zuid). In totaal bieden deze twee terreinen aldus plaats aan circa 2.250 auto’s. Dit is voldoende voor circa 8.750 bezoekers<sup>5</sup> (in totaal) per dag. Bij 1,325 miljoen bezoeken op jaarbasis komt

<sup>5</sup> Hierbij is uitgegaan van 90% per auto en gemiddeld 3,5 personen per auto.

dit overeen met 0,66% van het jaarbezoek. Analyse van de bezoekcijfers op dagbasis van Dierenpark Emmen en een aantal andere dierentuinen leert dat er 25-40 dagen zijn waarop dit aantal wordt overschreden (doorgaans alle feestdagen en zondagen in het voorjaar alsmede dagen gedurende de (zomer)vakantie). Gedurende deze dagen zal moeten worden uitgeweken naar andere garages en/of terreinen.

In dit kader lijkt ons een vergroting van de capaciteit, bijvoorbeeld door een uitbreiding van Parkeerplaats Noord met 1.000 plaatsen op gras (zoals aangestipt in het bedrijfsplan) ons raadzaam.

*K. Juridische structuur nog niet helder*

Voor dit punt betreffende de juridische structuur wordt verwezen naar de uitleg bij pt. 76

*L. Eigen ontwerpers bewaken Concept en ontwerpen alles zelf, met uitzondering van pleisterplaatsen (middels een prijsvraag of een architectenselectie).*

Eigen ontwerpers bewaken het concept en ontwerpen zelf (buitenruimte, gebouwen, inrichting). Zo spoedig mogelijk toevoegen bouwteam met gewenste expertise.

*M. Kwaliteit van de rotsen en waterpartijen optimaal gelijkend de werkelijkheid.*

De in bedrijfsplan 7.0 A opgenomen rotsen en waterpartijen voldoen aan de door DPE gestelde kwaliteitseisen.

*N. Aantrekkingskracht van concept en ontwerp vertegenwoordigen een constante, voldoende hoge bezoekersstroom tegen het licht van de exploitatie.*

Om een dergelijk project tot een langdurig succes te maken, moet de exploitatie op een sterke commerciële basis worden gevoerd. Een aantrekkelijk concept is uiteraard voorwaarde maar niet voldoende. Belangrijk is dat het bestuur/management voldoende capabel, ervaren en gedreven is om het uiterste te bereiken en opgewassen is tegen de hevige concurrentie, die op deze markten geldt en in de toekomst verder zal toenemen. Een overweging is om voor het management resultaatgerichte incentives af te spreken en wellicht laten mee participeren in het risico dragende vermogen.

akkoord

nadere invulling

akkoord

nadere invulling

Gelet op de dynamische omgeving, de concurrentie, de vele soorten bedrijfsaspecten (van dierenkennis tot horeca), de maatschappelijke positie, de raakvlakken met de politiek, zal volgens ons een zwaarder managementteam moeten worden aangesteld dan je op basis van economische criteria (omzet, fte's e.d.) zou mogen verwachten. Blijkens de opmerkingen in Hoofdstuk 4.4.2. van het bedrijfsplan 7.0 A is DPE zich hiervan bewust. Tevens zal bij de keuze van de soort van commissariaat en de samenstelling van de RvC met bovenstaande rekening moeten worden gehouden. Het lijkt ons verstandig een keuze te maken voor een soort van commissariaat, dat meer in de richting gaat van het Angelsaksische "non executive board" model, alwaar de commissarissen een meer proactieve rol spelen, meer tijd besteden aan deze functie en dus ook een hogere beloning voor hun activiteiten ontvangen. De samenstelling zal op uitgebalanceerde wijze rekening moeten houden met de aanwezigheid van de diverse disciplines zoals ervaringen met leisure activiteiten, marketing/concept, theateraangelegenheden, bouwzaken, politieke raakvlakken en eventueel internationale achtergronden. Wij adviseren dit onderwerp nader te bestuderen en in overleg met DPE een soort van protocol hieromtrent te maken.

#### *O. Integraal concept Cultuur en Natuur*

Uit de cultuurnotitie blijkt meer dan voldoende, dat "cultuur" in het huidige bedrijfsplan 7.0 A op een gebalanceerde wijze in het concept is geïntegreerd en niet als een op zich zelf staand fenomeen wordt neergezet. "Cultuur vormt het gereedschap waarmee het park zich oriënteert en manifesteert"

akkoord

#### *P. Theater en Park worden als verschillende entiteiten neergezet, met ieder een eigen programmering*

In de huidige voorliggende bedrijfsplan 7.0 A is de Wereld van het Theater op meer dan voldoende wijze geïntegreerd in het totale concept. De Wereld van het Theater wordt gezien als een spil van alle culturele activiteiten en evenementen, die op alle mogelijke

akkoord

locaties in het park plaatsvinden. De incorporatie van de Wereld van het Theater wordt gezien als een belangrijk "unique selling point" en een uiterst belangrijke sfeerbijdrage voor het nieuwe park. De in hoofdstuk 3.2.2. beschreven mogelijkheden vormen hiervan een illustratie. Een van de belangrijkste hiervan betreft de mogelijkheid om in de Wereld van het Theater parkshows en dergelijke te organiseren, die een meerwaarde qua productaanbod voor de parkbezoeker opleveren. Tevens kan de Wereld van het Theater worden ingezet voor congressen, seminars, bedrijfsbijeenkomsten e.d. Hiervoor zullen de benodigde vergaderaccommodaties worden gecreëerd. In de huidige plannen is hiervoor 1157 m<sup>2</sup> voorzien. Tot slot zullen niet alleen voor de theatermedewerkers, maar ook voor een gedeelte van de kantoormedewerkers van het park kantoorfaciliteiten in de Wereld van het Theater worden gecreëerd.

*Q. Uitgebreid organigram met verschillende afdelingen*

De organisatiestructuur in bedrijfsplan 7.0 A is conform de gekozen structuur van het huidige park na reorganisatie. Conform aanbeveling.

*R. Kosten Educatie en Cultuur € 2,9 miljoen*

Kosten Educatie en Cultuur zijn in bedrijfsplan 7.0 A teruggebracht naar € 1.500.000,-. Hoewel de gerefereerde norm van 5,3% bijna wordt behaald (inclusief eigen personeel) achten wij deze kosten aan de lage kant. Zie bemerkingen EE/FF Exploitatierkening.

*S. Park gehele jaar geopend voor publiek*

Het uitgangspunt in bedrijfsplan 7.0 A is dat het park gedurende het gehele jaar zal zijn geopend. Een overweging was het park gedeeltelijk te sluiten in het laagseizoen vanwege een kostenbesparing. Nader onderzoek geeft aan, dat het nieuwe park vanwege het feit, dat een aanzienlijk gedeelte overdekt is, ook in het laagseizoen voor het publiek aantrekkelijk is. Bovendien kunnen vanwege de flexibele inzet van personeel de kosten goed onder controle worden gehouden, zodat per saldo een positief aanvullend resultaat kan worden gerealiseerd.

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

*T. Testbedrijf en proefbedrijf opgenomen als voorbereidings- en exploitatiekosten*

Reeds behandeld bij punt 62.

*U. Ontwikkeling van WvT en WvO vindt plaats onder aansturing van de gemeente en vallen daarom buiten het bedrijfsplan 6.1.*

De Wereld van het Theater en een deel van de Wereld van de Ontmoeting worden ontwikkeld door de gemeente; er vindt afstemming plaats tussen diverse partijen en wordt nu gezien als onderdeel van het totale aanbod.

*V. Gemiddelde investeringen per m2 is hoger dan andere projecten, vanwege de ambities en kwaliteitseisen ten aanzien van het ontwerp, inrichting, dierenwelzijn, duurzaamheid en verregaande thematisering.*

akkoord

Met een omvang van 24,4 hectare is de investering nu geraamd op € 8,4 miljoen/ha.

*W. Bedrijfsplan 6.1. biedt uitgangspunten t.b.v. de realisatie.*

doorgaand proces

Op vele punten is er een verbetering ten aanzien van het 'smart' maken in het bedrijfsplan 7.0 A te zien en te herkennen. Voor de fase waarin het project zich nu bevindt zouden wij willen stellen dat het plan nu "smart" is. Dit dient echter gedurende het verdere proces voortdurend onder de aandacht te blijven om nog verdere mogelijke optimaliseringen te kunnen bewerkstelligen.

*X. Integratie met plannen voor WvO en WvT ontbreekt node.*

akkoord

Is hierna voortvarend opgepakt. Integratie is gelukt.

*Y. Het onderhavige ontwerpproces verloopt onbeheerst en is niet geborgd.*

akkoord

Het proces kent nu betere beheersing en borging ten gevolge van de ingestelde projectorganisatie en de eisen. Voor een eventueel vervolgtraject vraagt dit opnieuw bijzondere aandacht.



akkoord

*Z. Stuurgroep aanstellen met vertegenwoordigers van de stakeholders.*

RTT is inmiddels ingesteld.

*AA. Voorlopig ontwerp nog niet af.*

Volgt uit integraal Programma van Eisen. Uitgangspunten worden geformuleerd in Plan van Eisen, 28-02-2011 gereed. Definitief maken van ontwerp is prioriteit! Voorlopig ontwerp volgt uit scanning maquette en plotten tweedimensionale beelden van terrein, gebouwen en grondverzet c.q. rotspartijen inclusief bijbehorende schaal en maatvoeringen.

akkoord

*BB. Ambitieniveau conform gemeentelijk besluit 2008*

Ambitie niveau is gehandhaafd.

akkoord

*CC. Realisatie scenario's in 2009 door RvC afgewezen; er is maar 1 scenario: realisatie van het hele plan in 1x*

akkoord

Er is 1 nieuw plan 7.0 A uitgewerkt waarmee de investeringen sterk zijn terug gedrongen.

*DD. Geen vertraging t.o.v. planning 2008: realisatie gereed in 2015*

akkoord

Planning wijst uit dat 2015 nog steeds haalbaar is.

*EE/FF Exploitatiezaken*

*(EE: Ebitda is redelijk tot goed, met de huidige aannames in opbrengsten en kosten*

*FF: Exploitatie ramingen sec op basis van stand alone bedrijf zonder noemenswaardige kredieten)*

akkoord

- Omzetaspecten zie hoofdstuk 2 Kengetallen.
- Personeelskosten zie hoofdstuk 2 Kengetallen.
- Afschrijvingen  
Afschrijvingsregime akkoord. Afschrijvingskosten zijn conform onze berekeningen.

akkoord

nadere invulling

akkoord

akkoord

akkoord

- **Onderhoud**  
De in het model opgenomen onderhoudskosten (zowel klein als groot onderhoud) zijn afdoende.
- **Huisvestingskosten**  
De totale bijdrage voor Wallaganda en de Waterfabriek is gebaseerd op de uitgangspunten van WMD. De details zijn nog niet schriftelijk vastgelegd.
- **Marketingkosten**  
Deze kosten bedragen in het aanvangsjaar 2016 9% van de omzet. In de daaropvolgende jaren worden deze kosten begroot in een driejarig ritme van 8%, 8% en 10%. Gemiddeld 8,66% per jaar. Deze kosten zitten daarmee aan de onderkant van onze inschatting.  
  
De gedachte om vanuit de uniekheid van het park joint promotions aan te gaan met sterke A-label partners gaan, juichen wij toe en zullen een extra aanvulling op de marketingactiviteiten opleveren.
- **Kosten educatie en cultuur**  
Uit de voorlopige programmering blijkt dat voor het inhuren van externe producenten gedurende de vakantieperiodes een bedrag wordt uitgetrokken van € 1,5 mln. Deze kosten liggen aan de onderkant van onze inschattingen. Met name de begrote uitgaven in de vakantieperiodes niet zijnde de zomervakantie (voorjaar, Pasen, mei, Kerst e.d.) lijken aan de lage kant.
- **De kosten "diervoeding en veterinaire", "algemene kosten" en "onvoorzien" zijn realistische en in lijn met de kosten van het huidige park.**

akkoord

akkoord

akkoord

akkoord

- Voor wat betreft de opbrengstzijde liggen de doelstellingen binnen de door ons afgegeven bandbreedtes. Wij achten de geformuleerde doelstellingen per saldo dan ook realiseerbaar. Op een aantal aspecten liggen de doelstellingen lichtelijk onder onze gemiddelde inschattingen.
- Aan de kostenzijde zijn de marketingkosten en kosten educatie en cultuur aan de lage kant.
- Het effect van bovenstaande opmerkingen in ogeschouw genomen, lijken ons de afgegeven resultaatprognoses –uitgaande van normale afwijkingpercentages- realistisch en realiseerbaar.
- Ingeval DPE Next louter wordt gezien als een commercieel project dan is de winstgevendheid aan de lage kant. In dit kader dient men echter bij de beoordeling ervan met de volgende opmerkingen rekening te houden:
  - In het bedrijfsplan is vanuit een behoudende visie - ondanks de zeer nauwgezette begroting van de diverse kosten - toch een aanzienlijke post voor "Onvoorzien" ten bedrage van € 1.100.000 opgenomen.
  - De exploitatierekening wordt voor een bedrag van ruim € 1.100.000 met rente over schulden belast, die voortvloeien uit de situatie in het huidige park.
  - De cashflow van DPE is dusdanig ruim, dat in geval tegenvallers zich voordoen, dit niet onmiddellijk zal leiden tot liquiditeitsproblemen.
  - De EBITDA voldoet aan de verwachtingen. Hiermee is DPE Next goed in staat haar aan toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. Bovendien biedt de cashflow meer dan voldoende ruimte om naast de vervangingsinvesteringen ook nog uitbreidingsinvesteringen te doen.

## 2.4. Raadsbesluit

*GG. Opdracht aan DPE Next om het bedrijfsplan 6.1 te vervolmaken incl. Theater en de Ontmoeting voor 1 juni 2011, rekening houdende met de adviezen van Uno en de door de gemeente Emmen gestelde voorwaarden, resulterend in de business case versie 7.0*

akkoord

Plan 6.1 is doorontwikkeld en er is rekening gehouden met de adviezen van UNO en de eisen van de gemeente Emmen. Deze hebben geresulteerd in het bedrijfsplan 7.0 A. Middels deze rapportage kan waargenomen worden of en in welke mate voldaan wordt aan deze voorwaarden.

*HH. De overbruggingslening van DPE voor 2011-2015 en bijbehorende rentelasten (3,25%) overnemen in de exploitatieberekeningen van DPE Next.*

akkoord

De overbruggingsfinanciering voor de periode 2010-2015 en de bijbehorende rentelasten (3,25%) zijn in bedrijfsplan 7.0.A opgenomen. Zie tevens punt 62.

*II. Gemeentelijke inbreng van € 17 mio (€ 10 mio tbv versterking van eigen vermogen, € 5 mio t.b.v. beplanting via de Emco groep inbesteed, € 2 mio uit SIOF t.b.v. genereren van participatie van derden). Derden zullen ook zekerheden willen, gemeente kan niet in voorkeurspositie komen (zie opmerking WMD).*

akkoord

Voor de inbreng van Eigen Vermogen zullen geen zekerheden worden gevestigd.

*JJ. Aan de gemeentelijke medewerking aan de realisatie van DPE Next wordt als voorwaarde verbonden, dat op eerste verzoek van de gemeente Emmen DPE verklaart mee te zullen werken aan het belasten van de activa met zekerheden (positieve verklaring) en geen zekerheden te zullen vestigen op haar activa zonder toestemming van de gemeente Emmen (negatieve verklaring): met name de erfpacht kan niet worden belast ten behoeve van de gemeente. WMD geeft daarvoor geen toestemming.*

Zie punt 75.

akkoord

*KK. Plafond stellen aan de totale omvang van investeringen incl. WvO en WvT ter hoogte van € 205 mio. Dit plafond kan alleen worden verhoogd met aanvullende middelen van derden.*

Bedrijfsplan 7.0 A voldoet aan plafondeis.

akkoord

*LL. Overbrugging van het financieringstekort via € 50 mio Eigen Vermogen verhogen; aanvullende subsidies en sponsoring; aanpassen ontwerp zonder dat dit verlies van de ambities teweeg brengt*

Het is gelukt de investeringen met € 50 mln. te verlagen zonder dat de attractiewaarde wordt aangetast.

akkoord

*MM. Boetevrije vervroegde aflossing van de openstaande € 12,5 mio van DPE bij de gemeente per 1-7-2030.*

In bedrijfsplan 7.0 A wordt de bestaande lening van € 12,5 miljoen in het jaar 2030 in een keer afgelost.

*NN. 22 mio overbruggingsfinanciering meenemen in de BC 7.0 Tegen 3,25% in 40 jaar en daarbij een aflossingsvoorstel*

Zie HH en punt 71.

*OO. Voor het eerste half jaar van 2011 wordt € 1.7 mio beschikbaar gesteld door de gemeente aan DPE Next als bevoorschotting uit de verplaatsingsvergoeding.*

akkoord

Volgens opgave gemeente is de verwachte bevoorschotting voor 2011 van € 1,7 mln. door DPE Next opgenomen.

*PP. BC 7.0 is uiterlijk op 1 juni 2011 gereed en is er aan de genoemde voorwaarden voldaan.*

nadere invulling

Bedrijfsplan 7.0 was gereed en in deze rapportage komt naar voren aan welke zaken reeds is voldaan, aan welke zaken niet wordt voldaan, en welke zaken nog verdere uitwerking behoeven. (Veel overeenkomsten zullen nog definitief moeten worden vastgelegd.)

akkoord

*QQ. Er wordt een plafond gesteld aan de totale omvang van de investeringen incl. Theater en de WvO van €205 mio. Dit bedrag kan alleen worden verhoogd door bijdragen van derden. Instandhouding van concept en attractiewaarde.*

Het concept en de attractiewaarde zijn in stand gehouden. De belangrijkste wijzigingen die echter wel merkbaar zijn voor de bezoekers zijn:

- De Wereld van de Hete Droogte is met circa 1,8 hectare verkleind door de pleisterplaats met de mantelbavianen (en de back office) te verplaatsen. De looproute is hierdoor iets korter (scheelt iets in capaciteit park, maar niet noemenswaardig). Verder zijn de Nijlpaarden nu beoogd nabij het huidige pinguïnverblijf. Per saldo lijkt deze reductie ons niet van invloed op de attractiewaarde;
- Wereld van IJzige Kou: wolven in plaats van (relatief statische) zeehonden. Eventueel worden in deze klimaatwereld nog poolvossen en 1 of 2 ijsberen ingebracht. Wolven hebben een grote attractiewaarde (zie bijvoorbeeld Hannover of Ouwehands Dierenpark) en zijn redelijk uniek. Een toevoeging van poolvossen en/of ijsberen lijkt ons ook een vergroting van de attractiewaarde;
- Reductie omvang waterpartijen: dit is uiteraard zichtbaar voor de bezoekers. In de Wereld van de Hete Droogte lijkt dit op het eerste oog (conceptueel) ook logisch, maar zou het mogelijk wel ten koste kunnen gaan van de afwisseling van de klimaatwereld. De Wereld van de IJzige Kou blijft erg waterrijk;
- Vorm van de kassen in de Wereld van de Vochtige Warmte: dit is ons inziens niet van invloed op de attractiewaarde of capaciteit;
- Reductie overdekte ruimte Wereld van de Ontmoeting: een reductie van de overdekking heeft in principe geen invloed op de capaciteit, maar wel op het comfort van de bezoekers bij bepaalde weersomstandigheden. De reductie is ons inziens bedrijfseconomisch wel verstandig.

*RR. Theater en Wereld van de Ontmoeting worden integraal onderdeel van het concept.*

Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting zijn integraal onderdeel van het concept geworden. De ontwikkeling van het Theater en een deel van de Wereld van ontmoeting zullen worden uitgevoerd door de gemeente en vervolgens worden verhuurd aan DPE, hierin is in 7.0 A voorzien.

akkoord

nadere invulling

*SS. Volledige opname van exploitatie Theater in de BC, rekening houdend met de hiervoor in de gemeentelijke begroting opgenomen middelen.*

Zie punt 48. In Bedrijfsplan 7.0 A is geen rekening gehouden met vervangingsinvesteringen voor de Wereld van het Theater. Niet met die van het gebouw, maar ook niet met die van de inrichting en installatie (theatertechniek). Het volledige investeringsbedrag zijnde gebouw, installaties en inrichting wordt door middel van de huur - gecompenseerd met eenzelfde bedrag aan exploitatiebijdrage - doorgerekend. Partijen dienen echter wel rekening te houden met het feit, dat de investeringen in installaties en inrichting op een kortere termijn zullen moeten worden vervangen dan de gehanteerde termijn van 40 jaren

nadere invulling

*TT. Toezegging provincie van extra middelen ter hoogte van € 12 mio.*

Definitieve toezegging heeft nog niet plaatsgevonden.

niet akkoord

*UU. Toezegging van de NOM om voor minimaal € 5 mio deel te nemen in het vermogen van DPE Next.*

De NOM heeft geen toezeggingen gedaan en er wordt niet meer uitgegaan van het verstrekken door de NOM van € 5 miljoen middels aandelen kapitaal. Het wordt meegenomen in de externe financiering waarover men onder andere met de NOM in gesprek is.

*VV. Reëel zicht op het aantrekkelijk vreemd vermogen voor minimaal € 25 miljoen evenals de voorwaarden waaronder.*

Zie punt 69

akkoord

*WW. Voldoende verdien capaciteit in DPE Next voor herinvesteringen, vernieuwingsinvesteringen en financieringslasten.*

De kasstromen in de periode 2016-2025 verlopen zodanig, dat de liquide middelen oplopen van € 0 in 2016 naar € 24,5 miljoen eind 2025. Hierbij zijn alle rentebetalingen meegenomen. In deze periode worden vervangingsinvesteringen gepleegd ten bedrage van € 9,7 miljoen en uitbreidingsinvesteringen ter grootte van € 18,6 mln. Tevens wordt jaarlijks een aflossing van het bankkrediet voorzien van € 2,0 mln.

akkoord

Aflossingen van de bestaande lening van de gemeente ad. € 12,5 mln. en het overbruggingskrediet van € 22,0 mln. worden voorzien vanaf 2030. Voor wat betreft de verdien capaciteit van het park zie onze bemerkingen onder punt EE/FF.

*XX. Zekerheid m.b.t. het tijdstip van gereedkoming en openstelling van DPE Next van uiterlijk ultimo 2015.*

akkoord

De gehanteerde tijdsblokken voor resp. ontwerp, prijsvorming, engineering, contractvorming, uitvoering en oplevering lijken reëel genomen en zijn qua opbouw helder ingestoken.

*YY. Vastleggen eigendomssituatie gemeente Emmen in DPE Next m.b.t. de investeringsomvang Theater en WvO.*

nadere invulling

Definitieve vastlegging heeft nog niet plaatsgevonden.

*ZZ. Akkoordverklaring door DPE dat de uitvoerende werkzaamheden inzake beplanting door de EMCO groep worden uitgevoerd.*

akkoord

Akkoordverklaring is door DPE gegeven.

*AAA. Heldere en beheersbare eigendoms- en zeggenschapsstructuur in overeenstemming met de door de gemeente Emmen hieraan gestelde kaders (governance structuur).*

Zie tekst bij punt 76

*BBB. Harde zekerheid omtrent het aantrekken van vreemd vermogen voor minimaal € 25 mio en de daarbij behorende voorwaarden.*

Zie tekst bij punt 69.



## 2.5. Overige uitgangspunten & voorwaarden

*CCC. Op 17 mei 2011 heeft het college van B&W een besluit genomen. Deze standpunten hebben met name betrekking op de juridische structuur en op het eigendom, de financiering, de aanbesteding en realisatie, etc. van Theater en Wereld van de Ontmoeting.*

nadere invulling

De standpunten welke zijn vastgelegd op 17 mei 2011 dienen nog te worden vastgelegd in definitieve overeenkomsten. Op hoofdlijnen lijkt bedrijfsplan 7.0 A rekening te houden met deze uitgangspunten.

*DDD. Huurcondities Theater en Wereld van de Ontmoeting.*

nadere invulling

Er dienen nog huurovereenkomsten voor Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting (deel gemeente) te worden opgesteld. In bedrijfsplan 7.0 A zijn er financiële uitgangspunten gehanteerd welke nog moeten worden getoetst aan de op te stellen overeenkomsten.

*EEE. Voorwaarden en condities m.b.t. vergoeding € 5 miljoen voor beplanting, te realiseren middels inzet van de EMCO-groep.*

nadere invulling

Er bestaat nog geen overeenkomst met betrekking tot de voorwaarden en condities die voorwaardelijk zijn voor de inbreng van € 5 mln. voor beplanting.

*FFF. Voorwaarden en condities inbreng gemeente Emmen van € 10 miljoen ter versterking van het Eigen Vermogen van DPE.*

nadere invulling

De condities voor inbreng Eigen Vermogen zijn nog niet definitief vastgelegd maar zijn gepland voor realisatie medio augustus 2011.

*GGG. Voorwaarden en condities inbreng gemeente Emmen in het kader van € 2 miljoen "Vriendenaandeel".*

nadere invulling

Er dient nog een overeenkomst te komen in het kader van de inbreng van € 2 mln. vriendenaandeel.

*HHH. Voorwaarden en condities m.b.t. exploitatieovereenkomst Theater.*

nadere invulling

Er dient nog een exploitatie overeenkomst te komen met betrekking tot het Theater

*III. Voorwaarden en condities m.b.t. culturele uitvoeringsovereenkomst Theater (cultureel aanbod en subsidie).*

nadere invulling

Vastlegging culturele uitvoeringsovereenkomst dient nog te geschieden.

*JJJ. Voorwaarden m.b.t. verplaatsing DPE (concept verplaatsingsovereenkomst).*

nadere invulling

Er is nog geen definitieve verplaatsingsovereenkomst.

### **3. BEOORDELING UNO**

Onderstaand wordt de eindconclusie verwoordt, mede gebaseerd op de bevindingen van de experts die door UNO zijn bijgeschakeld in dit traject.

voldoende diepgang

Het projectteam heeft een goede diepgang bereikt. De financiële plannen zijn nauwkeurig opgesteld en goed doorwrocht en onderbouwd. Een compliment daarvoor is op zijn plaats. Het plan is ten aanzien van het 'smart' maken een aanzienlijke verbetering t.o.v. versie 6.1. Voor de fase waarin het plan zich nu bevindt, zouden wij willen stellen dat het plan nu 'smart' is. Dit dient echter gedurende het verdere proces onder de aandacht te blijven om verdere optimalisering te kunnen bewerkstelligen.

uniek

#### **De uniciteit is voldoende gewaarborgd:**

- DPE Next is uniek in thematiek (beleving van natuur en cultuur in relatie tot het klimaat) en ontwerp (o.a. de natuurlijke routes, de drie perspectieven van ontdekkingsreizen). Ontspanning, uitleving en verrijking, voorzieningen (zoals horeca, retail, speelvoorzieningen, etc.) zijn volledig afgestemd op de verschillende belevingswerelden. Er wordt een unieke en authentieke beleving gegenereerd, waarbij de bezoeker voortdurend het gevoel heeft dat hij in een andere wereld is. Hiermee gaat DPE Next verder dan andere parken, die wellicht op het eerste gezicht gelijkenissen met dit concept vertonen.

belevingswaarde

op niveau

behaalde  
doelstellingen

- Voldoende belevingswaarde voor "dagattractie" (totale verblijfstijd 9 uren)
- Verder zijn de belangrijkste belevenissen in DPE Next minimaal op het niveau van (inter)nationale marktleiders (referenties: Pandadroom/Efteling, ErlebnisZoo Hannover). Wat betreft de beleving van de dieren in hun natuurlijke habitat (inclusief de bijbehorende culturele setting) staat dit wat ons betreft buiten kijf. Door de opzet van het park kunnen de bezoekers letterlijk oog in oog komen te staan met de dieren en ze soms zelf aanraken (bijvoorbeeld bij "Meet the maki's", "De zandbank" bij de Olifantenrivier, "Kangaroo Creek" en de "Orang klimtocht"). Dit vormt de grootste attractiewaarde van het park.
- De "drie attracties" zijn belevenissen op internationaal topniveau
- Wereld van het Theater geeft in huidige opzet een meerwaarde aan het park.

#### **Er zijn in het bedrijfsplan 7.0 A belangrijke doelstellingen bereikt:**

- Doel tot verlaging van de investeringsom is behaald. Het investeringsplan zoals het thans is opgesteld is betrouwbaar, haalbaar en bouwtechnisch uitvoerbaar.
- Attractiewaarde en ambitieniveau zijn ondanks de besparing op de investeringen niet aangetast. Het unieke karakter van het concept is voldoende geborgd.
- Wereld van het Theater is op meer dan voldoende wijze geïntegreerd in het totale concept. De Wereld van het Theater wordt gezien als een spil van alle culturele activiteiten en evenementen, die op alle mogelijke locaties in het park plaatsvinden. De incorporatie van de Wereld van het Theater wordt gezien als een belangrijk "unique selling point" en een uiterst belangrijke sfeerbijdrage voor het nieuwe park.
- Het op niveau houden van de attractiewaarde door middel van het op continue wijze brengen van vernieuwingen, is voldoende geborgd.
- De logistieke knelpunten zijn opgelost.
- Ondanks het tijdsbeslag dat het opstellen van bedrijfsplan 7.0 A met zich mee heeft gebracht, is de planning – mits de financiering geen verdere vertraging oplevert – nog immer haalbaar.
- De exploitatieberekening van bedrijfsplan 7.0 A achten wij per saldo realiseerbaar.

niet bereikte  
doelstelling

financiële markten

### **Nog niet bereikte doelstelling:**

De ontwikkelingen op de financiële markten zijn mede door de angst voor de schuldencrisis (o.a. Zuid Europese landen) het laatste halfjaar weer ongunstiger geworden. Hiermede is het onderlinge vertrouwen op de financiële markten afgenomen. De aandelenbeurzen reageerden hierop met sterke dalingen van de aandelenkoersen.

De ontwikkelingen met betrekking tot de economische groei, welke naar de verwachting van het laatste kwartaal 2010 hoopvol leken en zich ook nog in het eerste kwartaal van 2011 hebben doorgezet, hebben een teruggang laten zien in het tweede kwartaal 2011. Ook verwachtingen over de economische groei voor heel 2011 zijn naar beneden bijgesteld, waarbij er ook de angst bestaat voor een mogelijke 2<sup>e</sup> recessie (de zogenaamde 'dubbel dip'). Het CBS meldde hierover:

### **Groei Nederlandse economie afgezwakt in tweede kwartaal**

Na de mooie groeicijfers over het eerste kwartaal, viel de groei in het tweede kwartaal sterk terug. Ten opzichte van een jaar eerder nam het volume van het bbp met 1,5 procent toe. In het eerste kwartaal bedroeg de toename nog 2,8 procent. Ten opzichte van het voorafgaande kwartaal kwam de groei in het tweede kwartaal uit op 0,1 procent. Een kwartaal eerder bedroeg de groei nog 0,8 procent.

Mede gezien deze achtergrond lijkt er een grote mate van terughoudendheid te zijn ontstaan in het verstrekken van financieringen. Dit geldt niet alleen voor een project zoals DPE Next, maar ook voor andere private en zakelijke initiatieven.

Hierbij is het wel van belang dit te blijven zien in de tijdgeest. Zoals verwachtingen nu somberder zijn is het ook mogelijk dat bij positieve economische ontwikkelingen de financieringsbereidheid weer toeneemt.

De randvoorwaarde om te komen tot een bancaire financiering van € 25 miljoen was eind 2010 gebaseerd op een multiple van circa 2,5 maal de als doelstelling geformuleerde EBITDA.

Een dergelijke multiple is vandaag de dag nog immer niet ongebruikelijk, echter financiële instellingen blijken momenteel bij nieuwe initiatieven terughoudender en beoordelen een soortgelijke kredietaanvraag meer vanuit de zekerheidspositie die in deze casus in beperkte mate aanwezig is. Kredietverstrekkers leggen momenteel meer druk bij de initiatiefnemers en/of andere betrokken partijen. Het verkrijgen van financiering via louter bancaire instellingen voor de genoemde € 25 miljoen is tot op heden dan ook niet gelukt en lijkt in deze tijdsgeest ook zeer lastig te realiseren.

Deze omstandigheden vragen juist nu een grote mate van inventiviteit en de bereidheid om buiten de gebaande paden te treden om financieringen te realiseren. Zeker gezien het feit dat de daadwerkelijke investeringsbeslissing genomen gaat worden binnen de komende maanden en dus onder het huidige klimaat.

Alle grootschalige investeringsprojecten in vastgoed en leisure hebben met deze problematiek te maken. Dit heeft tot gevolg dat zowel de opdrachtgevers enerzijds als de ontwikkelaars en bouwers anderzijds te maken kunnen krijgen met sterke stagnaties. Met andere woorden, alle partijen die betrokken zijn bij het ontwikkelen van dergelijke projecten hebben veel belang bij het zoeken naar oplossingen om zodoende, middels de handen ineen te slaan, te komen tot realisatie. Het dichten van eventuele financieringsgaten is niet slechts een probleem van de opdrachtgever, maar van alle betrokkenen. Hierbij zullen partijen gezamenlijk (opdrachtgever, -nemer, externe financiers) onder meer de volgende zaken moeten onderzoeken:

- Zijn er nog besparingen mogelijk zonder het eindresultaat negatief te beïnvloeden.
- Zijn opdrachtnemers bereid een deel van hun marges in te leveren zonder aan kwaliteit in te boeten om zodoende toch in deze tijd bouwvolume te kunnen realiseren.
- Zijn externe financiers bereid een deelfinanciering voor hun rekening te nemen.
- Zijn delen van de installaties te leasen.
- Zijn opdrachtnemers bereid een deel van de nog openstaande financiering op zich te nemen ('foundership').

aandachtspunten

EBITDA/  
winstgevendheid

stichtingskosten

Genoemde initiatieven zien wij steeds meer gestalte krijgen in de huidige markt.

Uit de gesprekken met DPE en uit de door haar gevoerde correspondentie met een drietal door haar tot nu toe geselecteerde bouwcombinaties, alsmede de verdere afstemming met bankiers, zien wij de intenties naar voren komen om tot een invulling van de financiering te komen. De uitkomst zal echter nog enige tijd vergen en zolang zal er geen definitieve helderheid verkregen worden.

#### **Aandachtspunten:**

- Ingeval DPE Next louter wordt gezien als een commercieel project dan is de winstgevendheid aan de lage kant. Wij hechten er belang aan in dit verband op te merken, dat DPE Next tevens een maatschappelijk belang kent en de economische impulsen die van dit project zullen uitgaan van grote betekenis zullen zijn voor de gehele Noordelijke regio. Bovendien dient men bij de beoordeling hiervan rekening te houden met het feit, dat in de exploitatie rekening is gehouden met een aanzienlijke post "Onvoorzien" en de rentabiliteit wordt beïnvloed door de rentelasten die vanuit het huidige park moeten worden megedragen.

De EBITDA voldoet aan de verwachtingen. Hiermee is DPE Next goed in staat aan haar toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. Bovendien biedt de cashflow meer dan voldoende ruimte om naast de vervangingsinvesteringen ook nog uitbreidingsinvesteringen te doen.

- Bij de bij het bedrijfsplan 7.0 A toegevoegde oplegnotitie d.d. 29 augustus 2011 komt naar voren dat de stichtingskosten als gevolg van het bijstellen van het prijsniveau op basis van de laatste ontwikkelingen in de markt € 5 miljoen lager uitkomen. Deze besparing is niet doorgerekend in het bedrijfsplan en is derhalve nog niet door ons getoetst. Deze eventuele besparing moet in het licht worden gezien van het zoeken naar een oplossing voor het totaal te financieren bedrag.

parkeercapaciteit

bestuur

theater

logiesaccomodatie

overeenkomsten

voortschrijdend  
inzicht

- Volgens onze berekeningen is de parkeercapaciteit in de directe nabijheid van DPE Next op minimaal 25-40 dagen van het jaar niet toereikend. Hierin schuilt een groot afbreukrisico, zowel voor de exploitatie van DPE Next (onvoldoende parkeergelegenheid op loopafstand van de entree vormt namelijk een belangrijke "dissatisfier") als ook voor het draagvlak voor het park onder bijv. ondernemers in het centrum.
- Een slagvaardig bestuur/management, dat voldoende capabel, ervaren en gedreven is, is vereist. Borging daarvan dient plaats te vinden door middel van het opstellen van een protocol.
- In het parktheater zijn vooralsnog alleen shows gedurende de vakantieperiodes voorzien. De capaciteit hiervan is aan de krappe kant (minder dan de helft van de bezoekers kan op een ontwerpdag een voorstelling in het parktheater bijwonen). Ondanks het feit, dat op meerdere plekken in het park capaciteit beschikbaar is voor veelzijdige theaterproducties, zouden wij toch trachten deze "topattractie" in het Theater voor meerdere bezoekers mogelijk te maken.
- Een logiesaccommodatie (liefst met een partner/door derde geëxploiteerd) is een raadzame aanvulling op het concept, zowel voor de marktwerking (extra bezoekers, bewerking zakelijke markt, etc.) als qua resultaat. Wij adviseren dan ook om door te gaan met het initiatief om een logiesaccommodatie te (laten) realiseren/exploiteren in/nabij DPE Next.
- Nog een groot aantal overeenkomsten moet nog definitief worden opgemaakt die nog van invloed kunnen zijn op de uitgangspunten zoals geformuleerd in het bedrijfsplan 7.0 A.
- Naar verwachting zullen in de nabije periode, als gevolg van voortschrijdend inzicht, verdere ontwikkelingen zijn, die kunnen leiden tot aanpassingen van het bedrijfsplan. Om die reden moeten bedrijfsplannen continue geupdate worden.

### **Overall conclusie :**

DPE Next heeft – met uitzondering van de externe financiering – de belangrijkste doelstellingen gerealiseerd. Er zijn nog punten die nog nadere invulling behoeven. Deze zijn vaak het gevolg van het feit dat er een verdere invulling, gelet op de fase waarin het project zich bevindt, niet mogelijk is.

Het belangrijkste punt dat nog niet is gerealiseerd betreft de externe financiering. Zoals gememoreerd heeft DPE Next veel aandacht voor dit punt en onderzoekt zij alle mogelijkheden. De huidige economische omstandigheden zijn echter van dien aard dat een volledige externe bancaire financiering wellicht thans niet realiseerbaar is. Een oplossing voor het financieringsvraagstuk zal dan ook voor een deel gezocht moeten worden bij de opdrachtnemers.

DPE Next heeft een uitdagend, vernieuwend en ambitieus bedrijfsplan ontwikkeld dat een grote diepgang kent. Het is een project dat een lange doorlooptijd kent waarbij derhalve toekomstige ontwikkelingen telkens nieuw voortschrijdend inzicht zullen opleveren. De uitgangspunten van het gepresenteerde plan zullen naar onze mening, bij uitvoering ervan, DPE een krachtig toekomstperspectief geven. DPE Next zal ook een belangrijke positieve economische en maatschappelijke impact hebben voor de regio als geheel.