



Ris. 5907

RAPPORTAGE

Gemeente Emmen

Doel rapportage:
toetsen uitwerking businessplan DPE Next 7.0A

Bestemd voor:
het College van burgemeester en wethouders van de
gemeente Emmen

Opgesteld door: UNO bedrijfsadviseurs BV,
Datum: 9 DECEMBER 2012

VOORWOORD

Voor u ligt de rapportage opgesteld door UNO bedrijfsadviseurs BV in opdracht van het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Emmen.

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking met Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP, ABC Management Groep en ZKA leisure consultants en planners.

Deze rapportage is afgesloten op 3 december 2012 en is gebaseerd op de tot dan toe bekende gegevens en informatie.

De bevindingen zijn het resultaat van een zelfstandige oordeelsvorming door UNO bedrijfsadviseurs, Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP, ABC Management Groep en ZKA leisure consultants en planners.

De scope en uitkomsten van het onderzoek staan hierna beschreven.

Het rapport dient als vertrouwelijke informatie voor alle geselecteerde lezers.

UNO bedrijfsadviseurs B.V.
Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP
ABC Management Groep B.V.
ZKA Leisure consultants en planners

INHOUD

1.	Inleiding	4
1.1.	Aanleiding	4
1.2.	Dynamisch proces	4
1.3.	Doelstelling	5
2.	Realisatie ambitieniveau en attractiewaarde	6
2.1.	Onderzoeksvraag	6
2.2.	Status van het voorliggende ontwerp van DPE Next.....	6
2.3.	Attractiewaarde	6
2.4.	Capaciteit (parkeren, routing en crowdhandling)	7
2.5.	Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting.....	9
3.	Investeringen en realisatieplanning DPE Next	10
3.1.	Onderzoeksvraag	10
3.2.	Contractoverneming	10
3.3.	Budget.....	10
3.4.	Contractstukken.....	10
3.5.	Onderhoud.	13
3.6.	Realisatieplanning	13
3.7.	Algemeen.....	14
4.	Overeenkomst met Volker Wessels /KWP	15
4.1.	Onderzoeksvraag	15
4.2.	Overeenkomst	15
4.2.1.	Uitgangspunten	15
4.2.2.	Inhoud.....	15
4.2.3.	Maintenance	17
5.	Gevolgen voor de (meer) jaren-exploitatie DPE Next	18
5.1.	Onderzoeksvraag	18
5.2.	Algemene opmerking	18
5.3.	Belangrijkste variabelen.....	18
6.	Financiering.....	20
7.	Organisatie.....	21
8.	Conclusies en aanbevelingen	24

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

DPE Next heeft het bedrijfsplan DPE Next 7.0a in de afgelopen periode nader ingevuld en uitgewerkt in de vorm van het ontwerp DPE Next.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Emmen hebben in per brief d.d. 7 november 2012 aan UNO bedrijfsadviseurs B.V. de opdracht verstrekt tot het toetsen van het ontwerp DPE Next en de contractvorming DPE Next met Volker Wessels aan het bedrijfsplan DPE Next 7.0a, de daarin opgenomen uitgangspunten en de door de gemeente Emmen aan het bedrijfsplan DPE Next 7.0a gestelde eisen, waarbij de aandacht gericht zal zijn op de gevolgen van de in het ontwerp aangebrachte wijzigingen (*en uitwerkingen*) ten opzichte van het oorspronkelijke concept; het bedrijfsplan DPE Next 7.0a en de daaraan gestelde eisen.

Specifiek dient getoetst te worden op de volgende punten:

- a. realisatie van het ambitieniveau en de attractiewaarde;
- b. realisatie van de planning DPE Next (opening park in december 2015);
- c. gevolgen voor de (meerjaren)exploitatie DPE Next (omzet, onderhoudskosten, personeelskosten, etc.);
- d. investeringen (inclusief oordeel prijs-kwaliteit verhouding van de investeringen);
- e. evenwichtige financiering (is de omvang en de invulling van de financiering ongewijzigd gebleven)

Deze opdracht is verleend aan UNO op basis van haar aanbieding van 19 oktober 2012.

1.2. Dynamisch proces

Bedrijfsplan 7.0a beschrijft DPE Next en haar ambitieniveau, attractiewaarde en (meer)jarenexploitatie. Sindsdien zijn door DPE grote stappen gemaakt in de vorm van de verdere uitwerking van dit Bedrijfsplan 7.0a. Een intensief en complex proces waarbij tijdens de verdere uitwerking vele keuzes zijn gemaakt en besluiten genomen met name op het gebied van keuze van dier- en plantensoorten en attracties en belevingsroutes.

Voor deze toetsing is een vergelijking gemaakt tussen de attractiewaarde en het ambitieniveau en de financiële en financierings-uitgangspunten van Bedrijfsplan 7.0 a en de uitwerking ervan. Tevens is de juridische uitwerking van dit bedrijfsplan getoetst.

Daar waar in deze rapportage wordt gesproken over de doelstelling van DPE Next wordt steeds en uitsluitend bedoeld het ontwikkelen en realiseren van een 'beLEVENspark' dat dusdanige attractiewaarde heeft waarmee substantiële aantallen bovenregionale bezoekers en een brede doelgroep worden aangetrokken en waarbij het in Bedrijfsplan 7.0a genoemde bezoekersaantal en omzetsniveau minimaal haalbaar is.

DPE is volop in beweging op alle niveaus. Ter beschikking gestelde documenten wijzigen nog voortdurend. UNO en haar samenwerkingspartners hebben documenten beoordeeld en informatie verwerkt welke nog op 3 december 2012 ter beschikking zijn gesteld. Ontwikkelingen naderhand zijn niet meer in deze rapportage betrokken.

DPE en KWP hebben gekozen voor een ontwerptraject op basis design to budget en dit in een Design & Build-overeenkomst (hierna: DB-overeenkomst) vast te leggen. Gezien de aard en uniciteit van het project (waaronder diverse noviteiten in de vorm van attracties) is het volgens DPE niet mogelijk en wenselijk eerst alle essentiële onderdelen uit te werken tot op VO-niveau alvorens een onvoorwaardelijke wordt gecontracteerd met KWP. Nú contracteren heeft wél als consequentie dat DPE intensief moet bewaken en monitoren (lees: borgen) dat het volgens Bedrijfsplan 7.0a beoogde ambitie- en attractieniveau wordt gerealiseerd. In dit rapport worden daarvoor meerdere aanbevelingen en adviezen gegeven.

1.3. Doelstelling

Deze rapportage heeft als doel de opdrachtgever te informeren over de status van het ontwerp DPE Next in relatie tot de in 1.1 vermelde opdrachtformulering.

De rapportage wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

2. Realisatie ambitieniveau en attractiewaarde

2.1. Onderzoeksvraag

Vraagstelling luidt: 'sluit het voorlopig ontwerp aan op de eisen van Bedrijfsplan 7.0a ten aanzien van ambitieniveau en attractiewaarde?'

2.2. Status van het voorliggende ontwerp van DPE Next

De voorliggende uitwerking van het Bedrijfsplan 7.0a heeft nog niet de status van een voorlopig ontwerp (VO). Dit niveau van detaillering is echter gebruikelijk in deze fase van de ontwikkeling, de beeldvorming en de gewenste besluitvorming. Sommige onderdelen zijn zeer ver uitgewerkt tot bijna definitief ontwerp (DO), terwijl andere onderdelen eerder getypeerd kunnen worden als schetsontwerp (SO). Tot deze laatste categorie behoren ook de, voor de toetsing belangrijke, uitlevingsroutes en drie attracties.

DPE Next wordt ons inziens een prachtig park, dat een nieuwe standaard kan zetten in de dierentuinwereld. Wat betreft de authentieke beleving van natuur is dit ook op zeer hoog niveau (Europese maatstaven) uitgewerkt en doet de uitwerking recht aan het ambitieniveau uit Bedrijfsplan 7.0a. Er zijn echter op belangrijke onderdelen nog aandachtspunten die hierna worden weergegeven. Deze komen in dit hoofdstuk aan bod.

Tijdens de toetsingsperiode zijn nog aanpassingen gedaan in het ontwerp, welke door DPE thans worden uitgewerkt in een nieuwe schets, integrale begroting en vraagspecificatie. Hoewel forse vooruitgang wordt geboekt kan op dit moment niet definitief worden geconcludeerd of de invulling en uitwerking van het ontwerp recht gaat doen aan het ambitieniveau en de geformuleerde eisen ten aanzien van de attractiewaarde.

2.3. Attractiewaarde

In enkele attracties moeten nog slagen worden gemaakt ten aanzien van de belevingswaarde en uitstraling om de beoogde marktpositionering

(kwadrant marketingbureau; 'echt+entertainment') waar te maken.

De attracties Boottocht, Safari-ride en 4D-simulator behoeven verdere uitwerking onder meer omdat de ideeën nog onvoldoende aansluiten bij de behoeften en motieven van 12-16-jarigen (belangrijke doelgroep om het ambitieniveau wat betreft bezoekersaantal en omzet te realiseren). Meer spanning, impact en avontuur is noodzakelijk om deze doelgroep daadwerkelijk te kunnen boeien. Dit betekent niet persé grote investeringen in 'thrill'-elementen, het gaat om de juiste beleving op het juiste moment die samen zorgt voor een attractie met de beoogde impact. De directie neemt deze punten serieus en werkt aan aanpassingen en verbeteringen. Hiervoor wordt ook extra budget vrijgemaakt. Wij adviseren om in het team meer kennis en ervaring toe te voegen met betrekking tot het realiseren en ontwikkelen van attractiewaarde/attracties.

De attracties dienen verder te worden uitgewerkt. Middels het toevoegen van benodigde expertise (de keten: storyteller > ontwerp > engineering > uitvoering > afwerking en expertcommissie) geeft DPE invulling aan belangrijke voorwaarden om het gewenste attractieniveau voor de diverse doelgroepen te kunnen bereiken. De storyteller is inmiddels aangetrokken. Daarenboven (dus voor de fase ontwerp tot en met afwerking) is toevoeging van expertise gewenst om de vertaalslag te maken van storyline naar fysieke attractie en bewaking van de attractiewaarde tijdens ontwerp en realisatie.

Een (minder belangrijk) aandachtspunt betreft de opbouw beleving en afwisseling. Wat betreft de natuurbeleving is DPE Next een toppark, maar het is een aaneenschakeling van highlights met het gevaar dat er te weinig contrast bestaat t.o.v. het "gemiddelde". De directie van DPE deelt dit standpunt en dat is zichtbaar in de laatste aanpassingen van het plan. Hiermee moet worden doorgegaan.

2.4. Capaciteit (parkeren, routing en crowdhandling)

Ten aanzien van de capaciteit zijn er aandachtspunten inzake de parkeercapaciteit, de crowdhandling en de routing in het park.

Met betrekking tot het knelpunt van de parkeercapaciteit is door de gemeente aan DPE een aantal mogelijke oplossingsrichtingen aangedragen. Voor de aanleg van circa 1000 extra parkeerplaatsen voor parkbezoekers zijn, in de lijn van dit strategische document, verschillende opties aanwezig, te weten uitbreiding P-Noord, uitbreiding P-Zuid op het huidige plangebied DPE-Next, en/of aanleg van een transferium. Nadere keuzes zullen nog door partijen moeten worden gemaakt.

Voor wat betreft crowdhandling blijkt het op 28 november 2012 ter beschikking gestelde loopstroom-onderzoek inzake de capaciteitsberekeningen te zijn gebaseerd op 7.500 bezoekers per dag. Dit is te laag ten opzichte van het bezoekersaantal op een normdag van 12.000 bezoekers. Bovendien ontbreken noodzakelijke en bepalende gevoeligheidsanalyses ('what if' b.v. bij 15.000 bezoekers) en blijken er volgens dit model bij 7.500 bezoekers al enkele capaciteitsproblemen te ontstaan (terwijl ook bij bepaalde gehanteerde uitgangspunten in het ter beschikking gestelde model vraagtekens kunnen worden gezet).

De routing in de drie klimaatwerelden is overwegend 'gedwongen'. Er zijn (nog) niet voldoende alternatieven en short cuts. Dit kan leiden tot 'proppen' van bezoekers die zich langzaam door het park bewegen met negatieve gevolgen voor de belevingswaarde. Daarnaast kan dit leiden tot onnodige onderbezetting van de attracties en onvoldoende benutting van de omzetcapaciteit van horeca. Zowel de toegang tot de attracties als de horeca in de klimaatwerelden liggen immers achterin de klimaatwerelden en worden pas enige tijd na opening door de bezoekers bereikt.

De directie heeft aangegeven beide aandachtspunten terdege aan te gaan pakken middels het realiseren van aanvullende doorsteken tussen de klimaatwerelden en een nieuw loopstromen-onderzoek voor het nieuwste ontwerp (verder geeft zij aan het model continu te gaan upgraden en te blijven toetsen op de crowdhandling). Geadviseerd wordt bij de nieuwe berekeningen strikt de uitgangspunten van een attractiepark te hanteren en de gevolgen alsmede de uitkomsten van het nieuwe onderzoek bepalend te laten zijn voor eventueel noodzakelijke aanpassingen.

2.5. Wereld van het Theater en Wereld van de Ontmoeting

Het thans voorliggende visiedocument van de ingang, het theater en het plein sluit niet goed aan op de belevingswereld van DPE (een illusionaire wereld). De uitstraling die in het visiedocument wordt gecreëerd doet afbreuk aan de eerste fysieke indruk van DPE Next en ook aan de belevingswereld van de Wereld van de Ontmoeting.

Het Bedrijfsplan 7.0a moet mede bepalend zijn voor het ontwerp- en ontwikkelproces van de Wereld van het Theater en de Wereld van de Ontmoeting. Over dit vraagstuk vindt overleg plaats tussen de architect en DPE. Dit vraagstuk heeft dus de volle aandacht.

3. Investerings en realisatieplanning DPE Next

3.1. Onderzoeksvraag

Vraagstelling luidt: 'sluit het ontwerp DPE Next aan bij de overeengekomen uitgangspunten, zoals gesteld in het Bedrijfsplan 7.0a en de daaraan gestelde eisen door de gemeente Emmen?'

Daarbij zijn beoordeeld:

- investeringen inclusief een oordeel over de prijs-kwaliteitverhouding van de investeringen
- realisatieplanning in relatie tot de opening van het park in december 2015

3.2. Contractoverneming

DPE heeft een akte van contractoverneming overlegd waarbij Kondor Wessels Projecten B.V. (hierna: KWP / onderdeel Volker Wessels en hierna: VW) de verplichtingen van VW uit de Raamovereenkomst (hierna: ROK) overneemt.

3.3. Budget

KWP heeft aangegeven de uitwerking van de Vraagspecificatie 2.0 en de ROK met vertrouwen tegemoet te zien. KWP geeft daarbij aan te verwachten het verschil van €10 miljoen tussen de meest recente investeringsraming (€119,5 miljoen) d.d. 1 december 2012 en het overeengekomen budget (€ 109,6 miljoen) te kunnen overbruggen door 'smarter' te ontwikkelen en 'scherp' in te kopen. KWP geeft aan binnen de ROK en de (budgettaire) taakstellingen van het Bedrijfsplan 7.0a het ontwerp te zullen realiseren.

3.4. Contractstukken

De objecten (gebouwen, verblijven, attracties e.d.) zoals genoemd in de verzameling van alle objecten in één totaaloverzicht, zijn ten behoeve van de contractstukken grotendeels gedetailleerd en uitgewerkt, voor enkele zelfs verder dan het niveau

zoals gebruikelijk bij een Voorlopig Ontwerp. Voor andere objecten is de VO-status nog niet bereikt. Het is gebruikelijk dat het niveau van detaillering in deze fase van de ontwikkeling, de beeldvorming en de gewenste besluitvorming voor sommige objecten op VO-niveau is terwijl dit voor andere objecten nog in Structuurontwerp-fase (hierna: SO) verkeert.

De ten behoeve van de voor contractvorming opgestelde begrotingen van KWP zijn, in opdracht van DPE, door externe kostendeskundigen getoetst. Door deze wijze van monitoren en toetsen heeft DPE gezorgd voor een goede borging en beheersing van het budget en de investeringen gedurende het proces. DPE verkrijgt op deze wijze een grotere mate van zekerheid over de aanbiedingen van KWP en de marktconformiteit van de aanbiedingen.

In de begrotingen en de ramingen van KWP heeft KWP voor sommige onderdelen met eenheidsprijzen gecalculeerd. Wij adviseren DPE om aan te geven dat deze eenheidsprijzen, door het vaststellen van de raming, niet integraal goedgekeurd worden. Pas als onderbouwing en specificatie bekend zijn zou een dergelijk bedrag in de begroting gehanteerd moeten worden.

De contractstukken tussen DPE en KWP zijn gebaseerd op Design & Build. Verrekening van de, in de Vervolgaanbieding van KWP aangegeven, stelposten of geraamde hoeveelheden kan derhalve niet aan de orde zijn en komen niet voor verrekening in aanmerking. Stelposten, taakstellingen en bezuinigingsvoorstellen zoals genoemd in alle aanbiedingsstukken van KWP, moeten volledig voor rekening en risico van KWP zijn. Wij adviseren dit in de DB-overeenkomst af te dichten.

In bouwkostenramingen staan diverse vaste begrotingsposten gemarkeerd met "volgens opgave KWS". Vanwege de gehanteerde begrotingsmethodiek en de opstelling van de ramingen van KWS Infra B.V. (hierna: KWS) is het niet goed mogelijk te herleiden of deze posten een-op-een nogmaals zijn opgenomen in de overalraming door KWS. Hierdoor zijn dubbel-tellingen in de raming (nog) niet uit te sluiten. Geadviseerd wordt de begrotingen hierop nader te (laten) toetsen.

Ons inziens moet KWP, bij een door KWP voorgesteld, traject *design-to-budget*, de bezuinigingsonderdelen die KWP per onderdeel verwacht te kunnen realiseren, samen met de planaanpassingen kwantificeren en vervolgens als taakstelling voor de uitwerking van het plan aan de verschillende ontwerppartijen, ook bij KWP, worden opgelegd. Een toezegging van KWP het ontwerp binnen de ROK, en dus voor €109,6 miljoen te kunnen en willen realiseren wordt hiervan vervolgens een afgeleide.

De conclusie wordt onderschreven, van de in opdracht van DPE opgestelde rapportage, dat eenheidsprijzen in de huidige begrotingen en ramingen van KWP hoog zijn ingeschat. Dit gegeven draagt bij aan de overschrijding van het beschikbare budget. Rekening houdend met de huidige marktsituatie is de verwachting dat hiermee op de directe kosten een besparing kan worden gerealiseerd die in de orde van grootte van 10% kan liggen ten opzichte van de raming van KWP van € 124,0 miljoen.

In de beschrijving van de beplanting en berekening zijn enkele uitsluitingen genoemd die gevolgen kunnen hebben voor de beleving en de uitgangspunten van het Bedrijfsplan 7.0a. Geadviseerd wordt om, op basis van de uitgangspunten van de Bedrijfsplan 7.0a, al deze uitsluitingen met KWP te controleren in relatie tot de beleving en de uitvoering van het onderhoud.

Inzake budget DPE (geen onderdeel DB-overeenkomst):

Uit het budgetoverzicht van DPE blijkt dat de kosten voor de WMD voor aanpassingen aan de waterfabriek en voor installaties voor de waterbehandeling, extreem veel hoger zijn dan in de fase van de ROK waren geraamd. Raming december 2011 €1,5 miljoen; raming december 2012 €5,2 miljoen. Oorzaak hiervan zijn met name de grotere waterpartijen en de noodzakelijke gescheiden waterbehandeling van de verschillende dieren. Volgens DPE is de offerte gebaseerd op de huidige status van de uitwerking van DPE Next.

DPE zal in overleg moeten treden met de WMD om te bezien waarop deze stijging is gebaseerd. DPE en WMD zullen moeten vaststellen op welke manier dit budget kan worden bijgesteld. Hierbij zal worden gekeken naar de begrotingsgrondslagen en de vraagspecificatie/kwalitatieve eisen van de gebruiker DPE.

3.5. Onderhoud.

Op grond van de ROK heeft KWP zich gecommitteerd om het toekomstig onderhoud uit te voeren binnen de kaders van de Exploitatiekostenberekening. Posten die ter beperking van toekomstig onderhoud zijn bespaard hoeven niet altijd aan te sluiten bij de wensen en de eisen van de gebruiker DPE-Next. Ook hiervoor wordt geadviseerd dat deze uitsluitingen door DPE moeten worden gecontroleerd, om te beoordelen of ze niet conflicteren met de eisen en wensen van DPE en vast te stellen welke gevolgen dit heeft voor de exploitatie.

In de ter beoordeling aangeleverde contractstukken zijn geen gegevens opgenomen ten behoeve van de "Maintain-fase" van het project. De "Maintain-factor" is in de DB-overeenkomst met KWP ook niet nader uitgewerkt en onvoldoende meegenomen. Het ontbreken van gegevens betreffende Service Level Agreements (SLA's) betekent dat er geen borging is van de kwantiteit en kwaliteit van onderhoud, gedurende de fase vanaf de ingebruikname van DPE Next. Deze kwaliteit is belangrijk voor het lange termijn succes van DPE Next.

Geadviseerd wordt om in de DB-overeenkomst hierover afspraken te maken, waarbij de "Maintain"-verplichting van KWP en de wijze waarop de SLA's etc. worden opgesteld en vastgelegd, wordt beschreven.

3.6. Realisatieplanning

Geadviseerd wordt dat het door KWP en DPE voorgestelde gestaffelde traject van contractvorming via een Integraal Faseontwerp DO (hierna: IFDO), rekening houdend met het vaste uitgangspunt van de ROK einddatum 4^e kwartaal 2015, wordt vertaald in een contractplanning die eveneens als bijlage bij de definitieve DB-overeenkomst wordt gevoegd. Het uiteindelijk goedgekeurde IFDO markeert het moment dat het ontwerp en de daarbij behorende eisen niet meer gewijzigd kunnen worden. De verwachting van KWP en DPE is dat een dergelijke fase kan worden afgerond in juni 2013.

Door DPE is in de beoordelingsstukken de overall planning en het beslissingsschema versie 6 november 2012 verstrekt. De planning toont aan op welke wijze de verplichtingen van de contractpartijen in de komende maanden tot en met de realisatie worden ingevuld en verwacht. Wij stellen vast dat realisatie binnen de in de ROK vastgestelde einddatum 4^e kwartaal 2015 haalbaar is.

3.7. Algemeen

De totstandkoming van de DB-overeenkomst is een proces dat thans volop in beweging is. Voor de toetsing is de meest recente investeringsraming van DPE/KWP d.d. 1 december 2012 is uitgangspunt geweest voor voren vermelde bevindingen.

4. Overeenkomst met Volker Wessels /KWP

4.1. Onderzoeksvraag

De vraagstelling luidt: 'biedt de contractvorming met Volker Wessels voldoende zekerheid voor de uitvoering van het ontwerp DPE Next?'

4.2. Overeenkomst

4.2.1. Uitgangspunten

Grondslag voor deze beoordeling is de concept Design & Build-overeenkomst DPE Next d.d. 3 december 2012. Bij deze overeenkomst is KWP (eveneens onderdeel Volker Wessels) de wederpartij welke partij de verplichtingen van VW uit de ROK d.d. 23 december 2011 heeft overgenomen.

DPE en KWP zijn gezamenlijk tot de conclusie gekomen dat nog niet alle ontwerpen zich in een dusdanig stadium bevinden dat gesproken kan worden over een Voorlopig Ontwerp en dus de ontwerpen nog onvoldoende zijn om te dienen als basis voor de DB-overeenkomst. De ontwerpfase wordt daarom in de DB-overeenkomst verlengd. KWP wordt met deze overeenkomst opdracht verstrekt voor verder ontwerp en realisatie.

4.2.2. Inhoud

De onderdelen die verdere uitwerking behoeven worden uitgewerkt tot een zogenaamd Integraal Faseontwerp DO (hierna: IFDO). Deze uitwerking vindt plaats op basis van de afspraken zoals deze gelden in de ROK, waarbij Bedrijfsplan 7.0a, Vraagspecificatie 2.0 en de Vervolgaanbieding als basis dienen.

Door deze DB-overeenkomst te sluiten doet DPE wel afstand van haar recht de ROK op te zeggen. Partijen zijn vanaf dat moment aan elkaar gebonden.

Er is niet nader uitgewerkt hoe partijen handelen ingeval zij niet tot overeenstemming komen over de ontwerpen en het IFDO. In de voorliggende DB-overeenkomst wordt de RvC van DPE daarbij een bemiddelende rol toegedicht. Wij adviseren in de DB-overeenkomst uit te werken hoe te handelen

in geval van een patstelling, daarbij kan gedacht worden aan (spoed) arbitrage met bindend advies.

In een memo van DPE d.d. 29 november 2012 met als titel 'Attractiewaarde' wordt gemeld dat 'Volker Wessels extra expertise aantrekt voor het uit-engineeren, selecteren van leveranciers en het bouwen van attracties'. In de DB-overeenkomst d.d. 3 december 2012 zijn geen aanvullende afspraken gemaakt over versterken van het ontwerpteam en of de wijze waarop het ontwerp qua kwaliteits- en ambitieniveau, en dus attractiewaarde, kan worden geoptimaliseerd. Wij adviseren afspraken hieromtrent op te nemen in de DB-overeenkomst.

Expliciet is vastgelegd dat het budget € 109,6 miljoen (prijspeil 2015) bedraagt en nimmer meer zal bedragen. Ook is vastgelegd dat het werk op 30 oktober 2015 gereed moet zijn voor aanvaarding door DPE.

In het kader van door DPE te sluiten overeenkomsten, waaronder de DB-overeenkomst, is het van groot belang dat DPE uitsluit dat er budget verhogende risico's worden genomen. Ter illustratie:

- In het kader van 'vrijkomende materialen' is bepaald dat KWP recht kan hebben op een kostenvergoeding en/of termijnverlenging, hetgeen een risico qua budget en opleverdatum met zich mee kan brengen, hetgeen niet de bedoeling kan zijn gelet op het vaste budget en de vaste opleverdatum.
- Er is in de DB-overeenkomst een bepaling opgenomen over 'verrekening van wijzigingen van lonen, sociale lasten, prijzen, huren en vrachten'. Hiervoor geldt dat deze niet behoren plaats te vinden, behoudens de overeengekomen prijsstijgingen als benoemd in art. 6.1 onder b ROK. Uitgangspunt dient te zijn dat de Vervolgaanbieding en de DB-overeenkomst hier niet van afwijken.
- In de DB-overeenkomst wordt gesproken over stelposten. Het is van belang dat DPE geen risico's neemt met stelposten aangezien het budget van €109,6 miljoen maximaal is en alle bezuinigingen c.q. optimalisaties in financiële zin terug dienen te vloeien naar DPE teneinde desgewenst een kwaliteitsverbeteringsslag te kunnen maken.

Zoals hiervoor in paragraaf 3.3 aangegeven is het op zich niet opmerkelijk dat in deze fase van het proces nog niet alle ontwerpen en berekeningen even gedetailleerd zijn uitgewerkt. Feit blijft wel dat partijen onvoorwaardelijk contracteren op basis van de voorliggende DB-overeenkomst waarbij bepaalde uitgangspunten worden gehanteerd zoals het design-to-budget principe. Dit principe leidt ertoe dat budgetoverschrijdingen zodanig worden opgelost dat de uiteindelijke oplossing ligt binnen het taakstellend budget van € 109,6 miljoen.

Hierdoor blijft monitoring en sturing van het ontwerp en de realisatie een zeer belangrijk aandachtspunt voor DPE teneinde te bewaken dat het kwaliteits- en ambitieniveau, en daarmee de attractiewaarde, uit het Bedrijfsplan 7.0a wordt bereikt en behouden.

4.2.3. Maintenance

In tegenstelling tot de insteek van de ROK is in de DB-overeenkomst de Maintenance-component niet meegenomen en of nader uitgewerkt. Wél is overeengekomen dat, indien met KWP een onderhoudsovereenkomst wordt gesloten, dat gebeurt onder de voorwaarden zoals dat in de ROK is overeengekomen; dus binnen de kaders van de Exploitatiekostenberekening én met inachtneming van het design-to-budget principe.

DPE heeft aangegeven dat met KWP zou zijn overeengekomen dat KWP garandeert dat het onderhoud niet meer zal bedragen dan het bedrag als overeengekomen in de ROK, zijnde het gebudgetteerde bedrag uit de Exploitatiekostenberekening. Een expliciete en nader uitgewerkte garantie is echter niet opgenomen in de DB-overeenkomst. Deze onderhoudscomponent kan, omdat die op dit moment dus nog niet nader is uitgewerkt en partijen wel onvoorwaardelijk contracteren, nog kwantiteits- en kwaliteitsrisico's met zich meebrengen. Wij adviseren een expliciete en nader uitgewerkte garantie op te nemen.

DPE is van mening dat het haar vrij staat om met een derde (in plaats van KWP) een onderhoudsovereenkomst aan te gaan. Gelet op de bewoordingen van de ROK en de DB-overeenkomst kunnen wij dit standpunt van DPE niet onderschrijven.

5. Gevolgen voor de (meer) jaren- exploitatie DPE Next

5.1. Onderzoeksvraag

Vraagstelling luidt: 'zijn er substantiële afwijkingen in de exploitatie ontstaan voor DPE Next ten opzichte van hetgeen is voorzien in het Bedrijfsplan 7.0a?'

5.2. Algemene opmerking

De uitwerking van Bedrijfsplan 7.0a is volop gaande waarbij er vele aanpassingen, ook reeds ten tijde van de toetsing, worden doorgevoerd. Daarnaast zijn thans nog niet alle optimalisaties van de uitwerking van het bedrijfsplan bekend. Hierdoor kan op dit moment nog niet geheel worden overzien wat de gevolgen zijn voor de exploitatie.

5.3. Belangrijkste variabelen

De volgende variabelen zijn getoetst:

- Budget aannemer
- Investeringsritme
- Entreprijs
- Aantal (horeca-)medewerkers
- Onderhoudskosten

Het verloop van het investeringsbudget is als volgt:

	(bedrag X 1 mio.)	
BC 7.0A		€ 204,8
Besparing:		
* Lagere stichtingskosten		€ (6,5)
* Overnemen investeringen door Rendo		€ (3,5)
Budget na besparingen		€ <u>194,8</u>
Aandeel gemeente in WvT	€ 40,0	
Aandeel gemeente in WvO	€ <u>9,0</u>	
Budget voor DPE en VW/KWP		€ <u>145,8</u>
Waarvan VW/KWP		€ 109,6
Waarvan DPE Onvoorzien		€ <u>10,0</u>
Budget voor DPE (excl. onvoorzien)		€ <u>26,2</u>

Het budget van € 26,2 miljoen is voor DPE beschikbaar voor overige investeringen. Thans raamt DPE een budget van € 28 miljoen nodig te hebben.

Belangrijkste oorzaken van de toename t.o.v. 26,2 miljoen zijn: *(bedrag X 1 mio.)*

- WMD/Rendo	€ 3,6
- bouwrente	€ 0,7
- overig	€ 0,2

Daartegenover staan enkele besparingen inzake:

- projectbureau	€ 1,0
- indexering	€ 2,1

Het totale tekort van € 1,8 miljoen moet worden gedekt uit de post 'onvoorzien'. Deze post neemt derhalve af tot € 8,2 miljoen.

Het investeringsritme (dit is het tijdstip waarop investering plaatsvindt) zal naar verwachting niet substantieel afwijken van Bedrijfsplan 7.0a.

Hoewel meer ruimte is voorzien voor horeca in de huidige planuitwerking t.o.v. Bedrijfsplan 7.0a, zal dit niet tot substantieel meer personele inzet leiden. De extra horeca-faciliteiten betreffen mobiele units welke ingeval van grote(re) drukte naar behoefte kunnen worden ingezet. Daardoor kunnen de personele kosten mee-ademen met het volume van de omzet.

De entreprijs is ongewijzigd gehandhaafd op € 29,- bij opening in december 2015. Na aftrek van BTW en kortingen resteert een yield van 74% waarmee in de (meer)jarenprojectie is gerekend.

Over onderhoud zijn met KWP geen nadere afspraken gemaakt anders dan is verwoord in hoofdstuk 4.2.3.

De uitwerking van Bedrijfsplan 7.0a leidt op diverse onderdelen tot een gewijzigd kosteninzicht. Voor de post energie wordt rekening gehouden met hogere jaarlasten voor een bedrag van ca. € 300.000,- en daarnaast zal de erfpacht € 58.000,- hoger uitvallen.

In de (meer)jarenexploitatie is voor 'Onvoorzien' met een bedrag van 3% van de bruto marge rekening gehouden. Deze post lijkt voorsnog ruim voldoende om wijzigingen in de jaarlijkse lasten te kunnen opvangen.

6. Financiering

De samenstelling van de externe financieringen voor DPE Next bestond anno maart 2012 (voorgaande toetsing door UNO) en bestaat nog steeds uit dezelfde componenten, te weten:

(a) Rabobank rekening courant krediet A	€7.500.000
(b) VW	€7.500.000
(c) Rendo	€3.500.000
(d) Financial Lease	€5.000.000
(e) Rabobank rekening courant krediet B	
t.b.v. WvO	€7.500.000
(f) Gemeente lening tbv WvO	€3.500.000
(g) Gemeente / Provincie subsidie	€18.000.000
(h) Gemeente / Provincie subsidie	€6.000.000
(i) Gemeente / Provincie lening	€6.000.000

De samenstelling van de externe financieringen voor DPE Next is niet veranderd. De faciliteiten als genoemd onder a. t/m e. zijn nog niet nader uitgewerkt in concrete overeenkomsten tussen de kredietverstrekker en DPE. De faciliteiten zoals genoemd onder f. t/m i. zijn nader uitgewerkt in de 'Vaststellings-overeenkomst Schadeloosstelling' welke is gesloten met de gemeente Emmen.

DPE heeft aangegeven dat de toegezegde financieringen worden geëffectueerd als ze moeten worden afgeroepen. In verband met het belang van de financieringen voor de haalbaarheid van DPE Next en de voortdurende turbulentie op de financiële markten verdient het aanbeveling om de leningsvoorwaarden met alle partijen op korte termijn nader uit te werken in een onvoorwaardelijk commitment van de kredietgevers voor het ter beschikking stellen van de toekomstige kredieten en niet te wachten tot het moment van afroepen.

7. Organisatie

DPE Next transformeert van een klassieke dierentuin naar een nieuwe formule: beLEVENspark ofwel een 'experiencezoo' (mix van entertainment en echte natuur en cultuur).

Dit vraagt om een cultuuromslag in de organisatie van DPE en competentie en management-kracht om zowel in de huidige fase zelf de regie te houden over de ontwikkeling en realisatie van deze nieuwe formule, alsmede vanaf 2016 de exploitatie adequaat uit te voeren.

De organisatie van DPE Next heeft op een aantal punten nadere aandacht:

- a. Projectteam
- b. Raad van Commissarissen
- c. Directie
- d. Managementteam
- e. Medewerkers

Projectteam

Tijdens de ontwikkeling en realisatiefase is een projectteam noodzakelijk met meer eigen expertise en managementkracht dan thans het geval is.

Hierdoor kan de directie zelf uit het operationele ontwikkelproces stappen en kan worden gewaarborgd dat de directie meer en beter regie houdt over het ontwikkelproces.

Tijdens de ontwerpfase is tevens krachtige ontwikkel-expertise noodzakelijk op het gebied van storytelling, design/art direction en attracties. De expert inzake de storytelling is tijdens de toetsingsfase aangetrokken.

In het realisatieproces zal DPE moeten kunnen terugvallen op ervaren managers in attracties/decor, bouw en infrastructuur, operationele zaken, planten en dieren.

Voor het bewaken en aanscherpen (lees: borgen) van de attractiewaarde na het tekenen van het DB-overeenkomst, vormt men momenteel een expertcommissie. Deze commissie zal direct gekoppeld worden aan de directie van DPE en zal daarmee indirect, en indien gewenst direct, inbreng leveren aan de stuurgroep waarin het project DPE Next door DPE en KWP wordt aangestuurd.

Daarnaast adviseren wij de directie om verdergaande stappen te zetten door meer ervaring en expertise in te zetten bij het maken van de vertaalslag van

storyline naar fysieke attractie en in de bewaking van de attractiewaarde tijdens ontwerp en realisatie.

Door de expertcommissie moet worden geborgd dat:

- gestuurd wordt op attractiewaarde per doelgroep
- marketing vertaald wordt naar doelgroepen
- marketingstrategie gekoppeld is aan het concept Dierenpark en
- tijdens de ontwerp- en realisatiefase de attractiewaarde per doelgroep wordt bewaakt en
- voldoende kennis beschikbaar is van ontwikkeling van theaterproducties (zowel marktontwikkeling als inhoudelijk).

Raad van Commissarissen

De transitie van de dierentuin in een beLEVENspark heeft ook gevolgen voor het functioneren van de Raad van Commissarissen. Gedurende de huidige ontwikkelingsfase van DPE Next moet zij niet alleen intensief afstemmen maar met name integraal toetsen of de uitwerking van het Bedrijfsplan 7.0a ook daadwerkelijk leidt tot het beoogde eindresultaat. Deze integrale toetsing vindt momenteel te weinig plaats. De toetsing die thans door de gemeente Emmen plaatsvindt zou door de RvC moeten plaatsvinden of door hen in te schakelen onafhankelijke partijen/deskundigen. Daarmee wordt voorkomen dat de RvC te veel op afstand toezicht houdt en of blijft houden.

Onderdeel voor het opzetten van de nieuwe governance structuur voor DPE in de toekomst is een nieuw reglement voor de Raad van Commissarissen met daarbij de samenstelling en de functieprofielen van deze raad.

Hiervoor zijn inmiddels diverse documenten uitgewerkt. Verdere uitwerking zal plaatsvinden door de RvC.

Directie

De directie is verantwoordelijk voor de realisatie van Bedrijfsplan 7.0a en de daarbij beoogde omzet. In dat kader dient haar invloed bepalend te zijn bij het maken van definitieve keuzes over invullingen van attracties, voorzieningen, materiaalkeuze, budgetverschuivingen etc. In de DB-overeenkomst zoals dat thans voorligt, is omtrent de doorslaggevende invloed van de directie van DPE niets overeengekomen. Bij meningsverschillen vindt 'overleg

tussen verantwoordelijken' plaats. Dit zou meer in het belang van DPE moeten worden geregeld aangezien dit bepalend is voor de realisatie van de Bedrijfsplan 7.0a en de daarbij behorende bovenregionale aantrekkingskracht.

Ons inziens vertrouwt het projectteam thans te veel op 'goed overleg' en 'wederzijds vertrouwen' om mogelijke verschillen van inzicht te kunnen overbruggen.

De directie opereerde de afgelopen maanden midden in het ontwerp- en ontwikkelteam. Hierdoor is er geen sprake van optimale reflectie. Wij adviseren de directie meer op afstand te toetsen. Inmiddels is hieraan invulling gegeven.

Managementteam

Om de exploitatie van het nieuwe park succesvol te laten verlopen, zal veel van het management worden gevraagd. 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. Belangrijk is dat het managementteam niet alleen compleet maar ook voldoende capabel, ervaren en volledig toegewijd 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. Wij constateren dat op dit terrein nog een belangrijke verbeteringsslag te maken valt.

Medewerkers

Wat betreft de cultuuromslag en kwaliteitsverbetering heeft DPE afgelopen jaar een start gemaakt middels gastvrijheidstrainingen, trainingen voor teamleiders, werkbezoeken bij andere parken, presentatie-technieken, opleiding voor verhalenvertellers, dierenmanagement etc.

8. Conclusies en aanbevelingen

Voorafgaand aan onderstaande conclusies en aanbevelingen vermelden wij het volgende:

1. DPE Next wordt ons inziens een prachtig park, dat een nieuwe standaard kan zetten in de dierentuinwereld. Wat betreft de authentieke beleving van natuur is dit ook op zeer hoog niveau (Europese maatstaven) uitgewerkt en doet de uitwerking recht aan het ambitieniveau uit Bedrijfsplan 7.0a.
2. DPE en KWP hebben gekozen voor een ontwerptraject op basis design-to-budget en dit in een DB-overeenkomst vast te leggen. Gezien de aard en uniciteit van het project (waaronder diverse noviteiten in de vorm van attracties) is het volgens DPE niet mogelijk en wenselijk eerst alle essentiële onderdelen uit te werken tot op VO-niveau alvorens onvoorwaardelijk wordt gecontracteerd met KWP. Nú contracteren heeft wél als consequentie dat DPE intensief moet bewaken en monitoren (lees: borgen) dat het volgens Bedrijfsplan 7.0a beoogde ambitie- en attractieniveau wordt gerealiseerd.
3. De gebouwen, verblijven, attracties e.d. zijn deels ten behoeve van de contractstukken gedetailleerd en uitgewerkt, voor enkele zelfs verder dan het niveau zoals gebruikelijk bij een Voorlopig Ontwerp. Voor andere objecten is de VO-status echter nog niet bereikt. Dit niveau van detaillering is echter gebruikelijk in deze fase van de ontwikkeling, de beeldvorming en de gewenste besluitvorming.

Conclusies en aanbevelingen:

Attractiewaarde en ambitieniveau van de belangrijkste belevingsroutes en attracties behoeven verder te worden uitgewerkt om te kunnen bevestigen dat dit aansluit bij het beoogde niveau van Bedrijfsplan 7.0a.

Middels het toevoegen van benodigde expertise (de keten: storyteller> ontwerp> engineering> uitvoering >afwerking en expertcommissie) geeft DPE invulling aan belangrijke voorwaarden om het gewenste attractieniveau voor de diverse doelgroepen te kunnen bereiken. De storyteller is inmiddels aangetrokken. Daarenboven (dus voor de fase ontwerp tot en met afwerking) is toevoeging van expertise gewenst om de vertaalslag te maken van storyline naar fysieke attractie en bewaking van de attractiewaarde tijdens ontwerp en realisatie.

Met betrekking tot crowdhandling en routing worden momenteel stappen door de directie gezet om dit aandachtspunt te tackelen.

Het thans voorliggende visiedocument van de ingang, het theater en het plein sluit niet goed aan op de belevingswereld van DPE (een illusionaire wereld). De uitstraling die in het visiedocument wordt gecreëerd doet afbreuk aan de eerste fysieke indruk van DPE Next en ook aan de belevingswereld van de Wereld van de Ontmoeting. Omdat over dit vraagstuk inmiddels overleg plaatsvindt tussen de architect en DPE en blijkens uitlatingen van DPE de volle aandacht heeft, is DPE in de gelegenheid hiervoor in samenspraak een passende oplossing te vinden.

Door KWP is en wordt het ontwerptraject op basis van het principe "*design-to-budget*" uitgevoerd. Ons inziens dienen bezuinigingsonderdelen die KWP per onderdeel verwacht te kunnen realiseren, samen met de andere planaanpassingen, te worden gekwantificeerd en vervolgens als taakstelling voor de uitwerking bij de verschillende ontwerppartijen, dus ook bij KWP, te worden opgelegd. Een toezegging van KWP het ontwerp binnen de ROK van €109,6 miljoen te kunnen en willen realiseren wordt hiervan vervolgens een afgeleide.

KWP zou binnen het budget van € 109,6 miljoen voldoende ruimte moeten hebben voor het op het gewenste niveau brengen van de attractiewaarde. Weliswaar beschikt DPE nog over een post 'Onvoorzien' van (thans nog) € 8,6 miljoen, maar deze wordt vooralsnog niet ingezet om de attractiewaarde te verbeteren. Of het overeengekomen budget van € 109,6 miljoen van KWP voldoende ruimte biedt voor de noodzakelijke verbeteringen, is op dit moment nog niet duidelijk.

Na ondertekening van de DB-overeenkomst zijn KWP en DPE aan elkaar gebonden. Doordat KWP zich committeert aan de opleverdatum eind oktober 2015 hebben beide partijen evenveel 'druk' om tot een passende oplossing te komen. Daarbij wordt de RvC van DPE een bemiddelende rol toegedicht. KWP committeert zich wederom om binnen het budget te blijven van maximaal € 109,6 miljoen.

In de DB-overeenkomst wordt de onderhouds-component niet uitgewerkt in Service Level Agreements (SLA). Hierdoor blijft 'speelruimte' aanwezig bij het bepalen van het kwantiteits- en kwaliteitsniveau van het onderhoud, ondanks dat gegeven is overeengekomen een onderhoudsovereenkomst af te sluiten zoals in de ROK is vastgelegd en binnen het gebudgetteerde bedrag van de Exploitatieberekening. Dit kan haar weerslag hebben in de exploitatiekosten, belevingswaarde en omzet. DPE stelt dat zij niet verplicht is een onderhoudsovereenkomst aan te gaan met KWP, welk standpunt wij niet delen. Het verdient aanbeveling dit concreter uit te werken en vast te leggen in de DB-overeenkomst.

De (meer)jarenexploitatie ondergaat, op basis van de huidige status van de uitwerking van Bedrijfsplan 7.0a en op basis van de thans beschikbare informatie, geen substantiële veranderingen. In de (meer)jarenexploitatie is voor 'Onvoorzien' met een bedrag van 3% van de bruto marge rekening gehouden. Deze post (ca. € 1,0 miljoen in 2015) lijkt vooralsnog ruim voldoende om wijzigingen in de jaarlijkse lasten te kunnen opvangen.

De financiering is ongewijzigd waarbij het, gelet op de financieel turbulente tijden, sterke aanbeveling verdient deze op korte termijn uit te werken.

De organisatie van DPE is volop in beweging om de transitie in DPE Next tot stand te brengen. Dit geldt voor alle niveaus van RvC tot medewerkers bijvoorbeeld:

- RvC: realisatie Bedrijfsplan 7.0a integraal toetsen
- Directie: meer afstand nemen en meer toetsend optreden
- Management: kwaliteit verbeteren

Kortom: een adequate op de nieuwe onderneming afgestemde organisatie is essentieel voor een geslaagde ontwikkeling, realisatie en vervolgens exploitatie van DPE Next. De invulling is echter nog volop gaande zodat thans nog niet kan worden geconcludeerd dat de beoogde uitwerking van Bedrijfsplan 7.0a middels een adequate organisatie is zeker gesteld.

Op dit moment ondertekenen van de DB-overeenkomst met KWP betekent samengevat:

- dat DPE en KWP aan elkaar zijn gebonden
- dat voor een aantal essentiële onderdelen die nog tot VO-fase dienen te worden uitgewerkt kritisch moet worden bewaakt dat er voldoende budgettaire ruimte is bij KWP om de attractiewaarde op het gewenste niveau te krijgen
- er nog geen overeenkomst is met betrekking tot de onderhoudskosten

Daarnaast zijn er nog diverse inhoudelijke aandachtspunten in het DB-overeenkomst (zie hoofdstuk 4).

Partijen zijn voornemens onvoorwaardelijk te contracteren op basis van de voorliggende DB-overeenkomst waarbij bepaalde uitgangspunten worden gehanteerd zoals het design-to-budget principe. Dit principe leidt ertoe dat budgetoverschrijdingen zodanig worden opgelost dat de uiteindelijke oplossing ligt binnen het taakstellend budget van € 109,6 miljoen. Hierdoor blijft monitoring en sturing van het ontwerp en de realisatie een zeer belangrijk aandachtspunt voor DPE teneinde te bewaken dat het kwaliteits- en ambitieniveau, en daarmee de attractiewaarde, uit het Bedrijfsplan 7.0a wordt bereikt en behouden.

DPE heeft aangegeven dat het niet mogelijk én niet wenselijk is om de essentiële onderdelen eerst nader uit te werken tot op VO-niveau alvorens er onvoorwaardelijk wordt gecontracteerd met KWP. Dit vanwege het feit dat KWP componenten (zoals de grote kas) voor DPE Next moet gaan bestellen om de oplevering eind oktober 2015 te kunnen halen en dientengevolge de opening van het park in december 2015 zeker te stellen. Omdat er onvoorwaardelijk wordt gecontracteerd met KWP adviseren wij DPE concreter in de DB-overeenkomst uit te werken hoe te handelen in geval van patstelling over de prijs-kwaliteitsverhouding van de ontwerpen en het Integraal Faseontwerp DO.

Tot slot:

Wij adviseren de gemeente, er van uitgaande dat er integrale toetsingen door de RvC, zelfstandig of onder hun verantwoordelijkheid, worden uitgevoerd, deze te monitoren.

Er moet op worden toegezien dat de adviezen vanuit deze toetsing en toekomstige toetsingen vertaald worden naar de uitvoering ervan.

