

RAPPORTAGE

GEMEENTE EMMEN

Beoordeling continue validatie
project DPE Next

8 januari 2014
UNO bedrijfsadviseurs BV

VOORWOORD

Voor u ligt een vertrouwelijk rapport opgesteld door UNO bedrijfsadviseurs BV in opdracht van het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Emmen.

Dit rapport bevat de uitwerking van het onderzoek dat UNO heeft uitgevoerd naar de zorgvuldigheid en doelmatigheid van de werkwijze die DPE Next thans volgt om te komen tot een realisatie van het businessplan en de aanvullende eisen.

De doelstelling van dit onderzoek staat beschreven in de voorrapportage die op 21 september 2013 is opgesteld en aangeboden aan de opdrachtgever. Het College heeft 1 oktober 2013 ingestemd met deze rapportage.

Dit rapport bevat vertrouwelijke informatie, louter bestemd voor de opdrachtgever.

INHOUD

1.	Inleiding.....	4
1.1.	Aanleiding	4
1.2.	Doelstelling.....	4
1.3.	Onderzoeksstrategie	4
1.4.	Inhoud	4
1.5.	Toepassing	5
2.	DPE Next.....	6
2.1.	Systeemvereisten	6
2.2.	Status Quo	6
2.3.	Projectorganisatie.....	7
2.4.	Cultuur.....	8
2.5.	Voortgang	9
2.6.	Inhoud	10
3.	Aandachtsvelden	11
3.1.	Omgevingscommunicatie.....	11
3.2.	Vise	11
3.3.	Duurzame Innovatie	12
3.4.	Vergunningen	12
3.5.	Onderhoud	13
3.6.	Procesteam.....	13
3.7.	Financiën / kosten/ contracten	14
3.8.	Toets en Acceptatieteam	14
3.9.	Stuurgroep	14
3.10.	Stuurgroep +	15
3.11.	Raad van Commissarissen	15
3.12.	Expertboard.....	15
4.	Advies	16
4.1.	Projectorganisatie.....	16
4.2.	Auditcommittee.....	17
4.3.	Auditplan/werkwijze	18

Bijlagen:

1. Projectorganogram DPE Next versie 2.1 juni-okt 2013
2. Uittreksel HR Dierenpark Emmen BV
3. Uittreksel HR betrokken werkmaatschappijen VW
4. Overzicht geïnterviewde betrokkenen

Zorgvuldig &
Doelmatig

Norm:
businessplan
en
expertise

Doelstelling en
werkwijze

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

In een eerder stadium heeft de gemeente Emmen reeds advies ingewonnen bij UNO bedrijfsadviseurs BV (UNO) om een waardeoordeel te verkrijgen omtrent de plannen of voortgang van DPE Next. Nadat in december 2012 reeds de uitwerking van het businessplan is getoetst heeft het College UNO thans opdracht verleend tot het uitvoeren van een onderzoek naar de opzet en werking van een continue validatie van de voortgang van de realisatie van het project DPE Next. (11 juli 2013 kenmerk 13.440002)

1.2. Doelstelling

UNO is gevraagd niet de inhoud van het DO in relatie tot de vereisten in het businessplan te willen vaststellen, maar de mate van zorgvuldigheid en doelmatigheid waarmee de organisatie zelf de kritische succesfactoren en omgevingsvariabelen bewaakt die daarin zijn bepaald. Tevens dient er een advies te komen omtrent een wijze van continue borging.

1.3. Onderzoeksstrategie

UNO heeft interviews gehouden met diverse sleutelfunctionarissen die deel uitmaken van de huidige projectorganisatie DPE Next (zie bijlage 4). Telkens is in deze interviews gevraagd naar het referentiekader en de huidige en de te verwachten interactie tussen de projectleden en contractpartijen. De norm voor zorgvuldigheid en doelmatigheid is geborgd in het businessplan en de daaraan door de gemeente gestelde eisen alsmede de expertise die rond vergelijkbare projecten is verzameld/ontstaan.

1.4. Inhoud

Dit rapport geeft een risicoanalyse van de huidige werkwijze en projectorganisatie DPE Next alsmede een advies om te komen tot een continue borging die de gemeente Emmen in staat stelt telkens continue en adequaat te kunnen monitoren.

1.5. Toepassing

Als te doen gebruikelijk zal dit rapport na vaststelling door de opdrachtgever worden aangereikt aan de projectorganisatie van DPE Next teneinde de gewenste verbeteringen door te voeren.

UNO is vanzelfsprekend bereid toelichting te geven op haar waarneming en zienswijze voor zover daaraan behoefte bestaat.

renderend
Belevenspark

2. DPE Next

2.1. Stysteemvereisten

De totstandkoming van het Belevenspark vindt plaats binnen een projectorganisatie (DPE Next) die is weergegeven in bijlage 1.

De totstandkoming is gericht op de bouw en aanleg van een nieuw Belevenspark, maar evenzo de passende organisatie, exploitatie en onderhoud daarvan in de navolgende jaren.

Het fysieke bouwproces is derhalve slechts een onderdeel van de totstandkoming en de systeemvereisten en de systeemgrenzen van het project reiken verder dan louter de investeringsplannen.

De feitelijke toetssteen is het businessplan en de specifiek daaraan gestelde eisen.

De toetsing moet plaatsvinden door deskundigen met multidisciplinaire expertise/ervaring.

2.2. Status Quo

Momenteel (red.: sept/okt 2013) bevindt het realisatieproject zich in de zogenaamde DO-fase (DO = definitief ontwerp) waarin alle specifieke onderdelen zijn geëngineerd, gecalculeerd en geaccepteerd.

Op 2 oktober 2013 is de allonge getekend waarin de definitieve samenwerkingsvorm en de budgettaire limitering van het project is overeengekomen tussen NDP Infra BV en Kondor Wessels Projecten BV.

VWBE is de roepnaam van de werkmaatschappij beLEVENspark Emmen BV welke ressorteert onder Kondor Wessels Projecten. (zie bijlage 3) waarin de betrokken VW-disciplines participeren:

- Kondor Wessels Projecten BV
- KWS Infra BV
- Koenen, Bouw- en Aannemingsmaatschappij BV
- HOMIJ Technische Installaties BV

VWBE wordt gezamenlijk bestuurd door deze vier participanten.

DO fase

Allonge getekend

Werknaam

2.3. Proces

De planning van de engineering en realisatie is uitgewerkt in een strokenplanning. De planning is strak en biedt weinig ruimte tot vertraging.

knappe progressie

Constatering is dat er tot het moment van auditing veel vooruitgang is geboekt. De voortgang blijkt onder andere uit de visuele detaillering van de attracties. De organisatiestructuur is daarop thans goed ingericht dat wil zeggen dat er een goede cadans is van overleg en afstemming waarin alle teams informatie krijgen over - en invloed hebben op - het voortgangresultaat.

projectorganisatie

Die projectorganisatie wordt thans gekenmerkt door een gecentraliseerde lijnorganisatie waarin de Stuurgroep leiding geeft aan het Ontwerpteam. In het Ontwerpteam zijn alle disciplines vertegenwoordigd. Dit vormt de motor van het proces. Deze lijnorganisatie heeft een aantal stafteams waarin separaat beoordelingen en bewerkingen plaatsvinden. De projectorganisatie bestaat uit zowel functionarissen van de Volker Wessels Groep als werknemers en ingeleende krachten van DPE.

Van ontwerp naar acceptatie

Nu het project in de uitvoeringsfase belandt komt de nadruk te liggen op het Toetsen en Accepteren. In dat betreffende team zitten louter DPE-functionarissen die actief zijn in alle primaire aandachtsvelden. Het Toets- en Acceptatieteam rapporteert aan de Stuurgroep. Deze stuurgroep heeft als taak vaststelling VO/DO/UO en autorisatie van budget, proces en planning. Er is niet vastgesteld hoe de besluitvorming binnen de stuurgroep wordt geformaliseerd. Momenteel wordt de stuurgroep bezet door 3 DPE-ers en 4 VW-ers, behoudens de secretariaatsfunctie.

Voor besluiten die niet doorkomen is een Stuurgroep+ ingericht welke functioneert als escalatieplatform. De Stuurgroep+ bestaat uit drie leden van de VW-groep waaronder een gemandateerd lid van de Raad van Bestuur van de Volker Wessels Groep, alsmede drie leden van DPE, waaronder directie en een lid van de Raad van Commissarissen. De allonge beschrijft tenslotte de wijze van besluitvorming indien er ook in de Stuurgroep+ geen overeenstemming kan worden bereikt. Finale besluitvorming dient altijd door contractpartijen plaats te vinden.

2.4. Cultuur

Er is sprake van een constructieve en intensieve samenwerking tussen de contractpartijen.

Kenmerkend is dat er een functionele verschuiving heeft plaatsgevonden van expertises: De adviseur deskundige van de opdrachtgever is telkens aangetrokken door diens opdrachtnemer. Voorbeeld: Jora vision werkt nu in onder aanneming bij Volker Wessels aan de engineering van de 'look & feel'.

John Ruisch is als deskundige aangetrokken door DPE maar wordt thans betaald door VW.

In essentie is het goed dat de expertise in de lijn en daarmee in de uitvoering komt, maar tegelijkertijd raakt de kritische massa voor de toetsing en acceptatie verschaald.

Het roept de vraag op in hoeverre deze partijen in hun handelen en signaleren worden beperkt door de belangen van hun feitelijke opdrachtgever.

VWBE stelt helder dat haar economisch belang is de businesscase effectief en rendabel uit te voeren. Evenzo onderschrijft VWBE het maatschappelijk belang om de uitgangspunten van de Business Case te realiseren.

Aangezien VW een deel van de aanneemsom als risicodragend heeft aangemerkt en zij het onderhoud van het park ambiëren, accentueert dit de parallellen met de doelstelling van haar opdrachtgever.

Volker Wessels heeft voor deze klus een sterke projectvertegenwoordiging het veld in gestuurd. Alle namens hen opererende sleutelfunctionarissen zijn stuk voor stuk zeer ervaren en communicatief vaardige specialisten.

Spanningsveld blijft evenwel de gelimiteerde aanneemsom in relatie tot de gewenste en noodzakelijke attractiewaarde van het park. VWBE stelt met nadruk vast dat zij niet verantwoordelijk is voor de 'look and feel' maar dat DPE die expertise zelf moet managen. De expertise van John Ruisch en Jora Vision zijn daarin zeer relevant maar deze partijen staan onder contract bij VWBE.

verschuiving
expertises

kritische massa te
laag in de lijn

VWBE goede partij

look & feel is risico
DPE

zorgelijk

Einddatum nadert

2.5. Voortgang

Enige en definitieve datum voor oplevering is 30 oktober 2015.

De bewegingsvrijheid in engineering neemt rechtsevenredig af met het verstrijken van de bouwtijd.

DPE fragiel

Aan de zijde van VWBE is meermalen de zorg uitgesproken over de fragiele organisatie van DPE. Men heeft de zorg geuit dat tijdens de realisatiefase de beschikbaarheid en aanwezigheid van kennis tot toetsing en acceptatie te gering wordt.

goed referentiekader

DPE heeft hierop reeds nuttig geanticipeerd door de rol van de maquette weer in ere te herstellen en een van de twee maquette-ontwerpers weer terug te halen in de DPE-organisatie.

zorg over tempo externe partijen

DPE en VWBE hebben voorts beiden hun zorg uitgesproken dat de externe strategische partijen het realisatietempo nadelig zullen beïnvloeden. Daarbij werd het Theater genoemd maar ook WMD en Enexis.

Theater

In casu het Theater wordt door DPE melding gemaakt van een moeizame communicatie. Deskundige theaterbouwers achtten ten tijde van dit onderzoek (najaar 2013) de oorspronkelijke planning van de realisatie niet haalbaar¹. Aan de zijde van DPE is recent nog kennis ingeleend om zoveel als mogelijk de inbreng van DPE te versterken.

WMD

Met betrekking tot de samenwerking met WMD wordt het als een voordeel gezien dat Rendo's aandeel in het project nu is geïncorporeerd bij WMD. De essentiële issues rond water, energie en erfpacht vergen echter een gelijkwaardige sense of urgency.

¹ Red.: dientengevolge is reeds een herziene planning gemaakt

Attractiewaarde
blijft zorgpunt

in relatie tot:
duurzaamheid

en

onafhankelijkheid

2.6. Inhoud

Met het bespreken van de inhoud van de plannen en producten wordt telkens geappelleerd aan de benodigde attractiewaarde en daarmee indirect de rentabiliteit van de exploitatie.

Juist het behoud van de beoogde attractiewaarde is een zorgpunt wat in eerdere UNO-rapportages reeds is genoemd.

Er wordt terdege rekening gehouden met het spanningsveld van duurzaamheid en attractiviteit. De aandacht daarvoor is voldoende, de feitelijke afstemming van belangen vindt plaats in het Ontwikkelteam wat vertraging en rework kan veroorzaken.

Een merkbaar spanningsveld ligt opgesloten tussen de gelimiteerde bouwsom en de vereiste attractiviteit. De voornaamste zorg is niet het gebrek aan kennis maar de onafhankelijkheid daarvan. Het feit dat Joravision werkt voor VWBE kan haar onafhankelijkheid beperken. Alle partijen zijn zeer professioneel en toegewijd echter budgets zullen veeleer leidend zijn, zeker naarmate de procestijd verstrijkt.

3. Aandachtsvelden

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de doelstelling en het aandachtsveld is van de diverse teams, groepen en overige gremia die rechtstreeks zijn betrokken in het project DPE Next. De personele invulling daarvan blijkt grotendeels uit het bijgevoegde organogram (bijlage 1).

3.1. Omgevingscommunicatie

In dit team is één persoon actief namens DPE en één namens VWBE. Doelstelling is in aanvulling op het eigen marketingbeleid van Dierenpark Emmen de communicatie met de omgeving op peil te houden. Dit team werkt vraag gestuurd namens de stuurgroep.

3.2. Vise

VISE staat voor Volker Infra System Engineering en behelst het projectmanagementtool waarmee VW dergelijke projecten beheersbaar maakt en houdt. Momenteel bestaan het VISE-team uit 7 personen onder leiding van een VW-functionaris. Aangezien het systeem inmiddels bijna is gevuld en alles vastligt in werkpakketten, zal weldra het zwaartepunt vanuit deze werkgroep worden verlegd naar het PMO-team (project management ondersteuning).

Ook bij de procedurele bewaking bestaat de zorg dat de opdrachtgever nog onvoldoende overzicht heeft over de werkdruk in de realisatiefase.

3.3. Duurzame Innovatie

Gelet op de daarvoor geormerkte financiering van € 30 mln. is dit aandachtsveld zwaar bemenst. Aangezien de standaard richtlijn GPR-8 onvoldoende toepasbaar is op dierenparken is in samenwerking met de daartoe geautoriseerde concipiënt W/E Adviseurs een nieuwe Richtlijn GPR Dierenparken 1.0 opgesteld. Thans moet deze nog worden gevalideerd als toetsingsinstrument door de door de gemeente ingestelde groep van deskundigen. Aangezien de gemeente de subsidieontvanger is in deze heeft zij deze auditcommissie geïnstalleerd en een auditplan op 30-10-12 goedgekeurd.

Aangezien naast voorwaarden voor duurzaamheid ook eisen zijn gesteld aan kennisdeling en innovatie is daarvoor een budget beschikbaar gesteld van € 0,5mln. ([www. ikdrenthe.nl](http://www.ikdrenthe.nl))

De auditcommissie bestaat uit vier deskundigen. DPE meldt dat de audits en de rapportages ver achterlopen op het feitelijke proces waardoor het een moeilijk beheersbaar risico kan ontstaan.

Duurzaamheid kan een beletsel vormen voor de attractiewaarde. Momenteel wordt nog extra deskundigheid door DPE Next aangetrokken (Royal Haskoning) om zelf preventief de toepassing van de voorschriften op alle fronten te toetsen.

Strategie is om vooraan in het proces reeds de duurzaamheids-eisen te laten gelden. Daartoe wordt vroegtijdig afstemming gezocht met de functionarissen van beLEVENspark Emmen en/of Kondor Wessels Projecten die verantwoordelijk zijn voor de inkoop van materialen en diensten.

3.4. Vergunningen

Dit team heeft nauwe samenwerking gezocht met de afdeling vergunningen van de gemeente Emmen. Zowel namens DPE als VWBE is daarin iemand vertegenwoordigd.

3.5. Onderhoud

Het team Onderhoud houdt zich bezig met het onderhoudsplan en de onderhoudscontracten die voortvloeien uit de keuzes die worden gemaakt voor de investeringen.

Input daarvoor zijn de definitieve ontwerpen. Referenties zijn de geldende technische richtlijnen (CROW en NEN 2767) alsmede het beeldbestek en de onderhoudskostenbegroting.

Output van deze werkgroep is de technische uitwerking en handleiding voor het planmatig onderhoud. Daartoe wordt gerekend met preventief en curatief onderhoud. De vervanging is een specifieke verantwoordelijkheid van DPE.

Met betrekking tot de energievoorzieningen wordt opgemerkt dat de systeemgrens van DPE's verantwoordelijkheid ligt bij de warmtewisselaar. WMD levert in principe de nutsvoorzieningen waarop DPE Next straks aansluit.

DPE heeft haar zorg kenbaar gemaakt of de organisatie van de bestaande Technische Dienst voldoende aansluit op de expertises die nodig zijn voor het dagelijks onderhoud en opstart van attracties van het nieuwe Belevenspark.

3.6. Procesteam

Het procesteam staat onder leiding van DPE. In dit team zijn alle disciplines betrokken en naast het Ontwikkelteam is dit het grootste team. In dit team wordt het algehele proces, de risico's en de integrale planning besproken.

Dit is het overleg waarin als eerste de spanningsvelden tussen attractiewaarde, duurzaamheid en budget worden besproken en gesignaleerd. Het procesteam rapporteert aan de stuurgroep.

Project Management Ondersteuning (PMO) functioneert hierbij als stafdienst.

3.7. Financiën / kosten/ contracten

In vrijwel dezelfde samenstelling wordt momenteel nog in drie teams gewerkt aan de contracten (vooropdrachten en inkoopcontracten) en bewaking van de kosten en budgets.

In dit team zijn DPE en VWBE vertegenwoordigd door personen met voldoende relevante ervaring en kennis. Doelstelling van het project is evident echter vanuit VWBE wordt evenzo strak gelet op het financiële projectresultaat.

3.8. Toets en Acceptatieteam

Nu het proces in de DO-fase geraakt is het belang van de Toetsing en Acceptatie snel toegenomen. Het team wordt louter gevormd door DPE-functionarissen die rechtstreeks rapporteren aan de Stuurgroep. De groep zal van nature steeds groter worden omdat alle benodigde expertisevelden daarin beschikbaar moet zijn. Opvallend is dat door de transfers van Jora Vision en John Ruisch naar VWBE daarin de expertise rond 'look and feel' mogelijk te dun is vertegenwoordigd.

3.9. Stuurgroep

De stuurgroep functioneert momenteel vooral als verdeelstation van werkzaamheden en vraagstukken. Gaandeweg zal dit het toneel worden waarop de besluiten worden genomen die bepalend zijn voor de acceptatie van de ontwerpen en toepassingen. De rol van de algemeen directeur Frankwin van Beers is daarin centraal omdat hij de link vormt naar het Toets- en Acceptatieteam. Zijn inzet en expertise worden door niemand in twijfel getrokken maar objectief gezien is dit draaipunt fragiel als daarvoor geen vervanger/secondant of anderzijdse ondersteuning bestaat.

De stuurgroep heeft een vaste cadans van overleg zodat ieder projectonderdeel weet wanneer stukken moeten worden aangeleverd en besluiten kunnen worden verwacht.

3.10. Stuurgroep +

Zoals reeds genoemd functioneert de Stuurgroep + feitelijk als escalatieplatform. In deze groep is naast 4 leden van de Stuurgroep tevens de Raad van Bestuur van Volker Wessels Groep en de Raad van Commissarissen van Dierenpark Emmen vertegenwoordigd.

Ook deze groep heeft zeer regelmatig afstemming en overleg ook als er zich geen escalaties of stagnaties aandienen.

3.11. Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (zie uittreksel Handelsregister bijlage 2) bestaat uit vijf personen, deze ondersteunt en adviseert de directie van Dierenpark Emmen. De aandacht gaat daarbij zowel uit naar de exploitatie van de huidige diertuin als de totstandkoming van het nieuwe Belevenspark. In deze Raad is zeer relevante ervaring aanwezig omtrent grootschalige bouwprojecten. Deze kennis en ervaring is rechtstreeks gedelegeerd vertegenwoordigd in de Stuurgroep +.

3.12. Expertboard

In het organisatieschema ontbreekt de expertboard. Geen van de teamleiders heeft daarmee contact. Momenteel functioneert deze board als een vrijblijvend klankbord voor de directie en RvC. De afstand t.o.v. het proces is groot en de tijdsbesteding van de expertboard is beperkt.

Huidige experts zijn:

- R. van Assendelft
- E.P. Dijkhuizen
- B. Pieterse

4. Advies

In dit hoofdstuk geeft UNO een recapitulatie van haar bevindingen met direct daaraan gekoppeld een voorstel om te komen tot een verbeterde situatie of werkwijze.

4.1. Projectorganisatie

Voornaamste zorg is de kleine organisatie van DPE als vertegenwoordiging in het project DPE Next. De aanwezige expertise lijkt in kwaliteit voldoende maar kan in de druk van het realisatieproces ontoereikend blijken voor een adequate besluitvorming.

De directie dient rekening te houden met een onvoorziene omstandigheid waarbij geautoriseerde vervanging noodzakelijk is om het project te kunnen laten voortgaan.

De Raad van Commissarissen dient acht te blijven slaan op de inhoud van de besluitvorming maar ook op wijze waarop besluiten en voorstellen tot besluitvorming tot stand komen binnen DPE en DPE Next.

De opdrachtgever DPE doet er goed aan zich opnieuw te positioneren als rechtstreekse opdrachtgever van John Ruisch en Jora Vision omdat de 'look and feel' de verantwoording is van DPE en niet van VWBE.

Belangrijke maatregelen ter versterking of versteviging hebben overigens al plaatsgevonden. De maquette als referentieobject en de positionering van de ontwerpers Jan Fuhler en Jan Kempe in het proces van toetsing en acceptatie zijn daarbij van belang.

De kritische massa rond algemeen directeur Frankwin van Beers is van groot belang. Door diens enorme geestdrift, kennis en inzet dringt het beeld zich op dat kan worden volstaan met een minimale bezetting of afgemeten inleen. Wij adviseren met klem dit te voorkomen omdat het afbreukrisico veel groter is dan de mogelijke verspilling van menskracht.

De geuite zorgen omtrent de effecten van de bouw van Wereld van de Ontmoeting en het Theater en het gevoel van gemis van de sense of urgency bij WMD en Enexis, nopen tot wederzijdse verbetering van de communicatie daaromtrent.

fragiel

proces monitoren

herschikking
expertises

goed
referentiekader

achtervang
directie

verbetering
communicatie

instellen Audit
Committee

expertises

4.2. Auditcommittee

Veel expertise en capaciteit die reeds is aangeboord is direct geïncorporeerd in de projectorganisatie. Daarmee is de onafhankelijkheid van die expertise deels ongedaan gemaakt.

Gelet op het grote maatschappelijke belang bij het welslagen van dit Belevenspark en de risico's die kleven aan een stagnatie of onvolledige verwezenlijking van de eisen die mede door de gemeente zijn gesteld, dient te worden gekeken naar de zorgvuldigheid en juistheid van de borging. Voornaamste maatstaf daarbij is het businessplan en de door de gemeente gestelde eisen.

Het is aan te bevelen in plaats van een expert-board een Audit Committee in te stellen welke onafhankelijk van de projectorganisatie op gezette tijden een oordeel geeft over vooraf gekozen projectonderdelen of processen.

De daarin te verkiezen expertises zijn:

- Leisure (operatie en organisatie)
- Financiën/juridische zaken
- Theater en entertainment (exploitatie)
- Marketing & sales
- Bouw en Techniek

Dierenwelzijn is reeds gewaarborgd door een constante toetsing door de Dienst Regelingen. Duurzaamheid wordt eveneens reeds door een externe commissie ge-audit.

z.s.m. instellen

rapportage

referenties

vooraf eisen en BC
'beleven'

Proces-audits
jaarlijks

4.3. Auditplan

Het audit committee moet zo spoedig mogelijk starten. De expert-board welke momenteel informeel functioneert, kan daarin opgaan mits de experts zich willen conformeren aan de voorgestelde werkwijze. Het auditplan moet daartoe worden opgesteld door DPE en worden geautoriseerd door haar RvC en de gemeente.

De gehanteerde normering strekt verder dan louter de tijdige oplevering en opening van het park. Zij dient op voorhand tevens rekening te houden met de bedrijfsvoering en rentabiliteit na de opening van het Belevenspark

4.3.1. Positionering

Het audit committee zal haar primaire bevindingen telkens eerst voorleggen aan de directie. Periodiek zal zij de voortgang en bevindingen rapporteren aan Raad van Commissarissen – zoals de expert-board reeds doet – alsmede aan de gemeente.

4.3.2. Normering

Aangezien er geen geschikt onafhankelijk certificatieschema is, zal als normering het businessplan dienen en de daaraan door de gemeente gestelde eisen.

4.3.3. Werkwijze

Het auditcommittee start haar werkzaamheden met een separate afstemming met de gemeente Emmen en de Raad van Commissarissen waarin toelichting en uitleg wordt gegeven op de eisen die zijn geformuleerd in de businesscase en de aanvullende eisen. UNO is bereid daarin haar opmerkingen en aanbevelingen desgevraagd te verduidelijken.

Door het auditcommittee moeten alle kritische processen in de uitvoering door de projectorganisatie doorlopend worden geaudit. Een audit bestaat uit tenminste een gesprek met de verantwoordelijke functionaris en de fysieke verificatie van de relevante documentatie en producten (bouwsels).

gecentraliseerde
communicatie

majeure
afwijkingen
melden

minor afwijkingen
verhelpen

Kritische processen in het auditplan dienen onder andere te zijn:

- Ontwerpbeheersing
- Inkoop
- Documentenbeheer
- Contractbeoordeling

4.3.4. Communicatie

Het auditcommittee stelt uit haar midden een functionaris aan die aanspreekpunt is voor de gemeente en RvC en verantwoordelijk is voor de uitleg omtrent de voortgang. Ingeval RvC of gemeente behoefte heeft aan specifieke duidelijkheid op een procesonderdeel of kwestie, dan kan zij deze functionaris benaderen teneinde desnoods het auditplan daarop te laten aanpassen.

4.3.5. Bevoegdheden

Het auditcommittee legt haar primaire oordeel telkens eerst schriftelijk voor aan de directie van DPE. Indien er direct afwijkingen zijn geconstateerd zal daar door de auditors een waarde worden toegekend: major of minor.

Indien het auditcommittee feitelijke afwijkingen voorziet of signaleert ten opzichte van de normering zijn dit majeure tekortkomingen. Deze worden voorgelegd aan de directie met een verzoek om een reactie. Dit kan zijn een verklaring/uitleg ofwel een voorstel voor een corrigerende maatregel. De directie wordt geacht binnen een vooraf vastgestelde termijn een reactie te geven. De directie bepaalt de inhoud van deze reactie.

Als er sprake is van corrigerende maatregelen dan kan het auditcommittee ervoor kiezen een herhaalde of versnelde audit te laten plaatsvinden om het effect en doelmatigheid van de corrigerende maatregel vast te stellen.

Omtrent de signalering en afwikkeling van een majeure afwijking dient te allen tijde de directie, RvC en de gemeente te worden geïnformeerd.

eisen

Indien het auditcommittee afwijkingen signaleert ten opzichte van haar eigen zienswijze en ervaring, dan zijn dit minore afwijkingen.

Evenzo wordt de directie gevraagd daarop te reageren maar dit kan evenzo leiden tot een uitleg of bijstelling van de werkwijze. Indien een minor niet of onvoldoende wordt ingevuld, kan dit worden omgezet in een majeure afwijking .

Het auditcommittee dient te voldoen aan de navolgende vereisten:

- De audits en de beraadslaging omtrent de bevindingen en waardering zullen op volstrekte onafhankelijke wijze moeten plaatsvinden
- Leden kunnen worden voorgesteld door zowel DPE als gemeente.
- De auditwerkzaamheden zullen in opdracht van en met medewerking van DPE worden verricht
- De leden dienen te beschikken over de juiste expertise en ervaring
- Voor de benoeming van de leden zal toestemming aan de gemeente worden gevraagd.

Het is gebruikelijk dat de kosten van de audits worden gedragen door de te auditen organisatie.