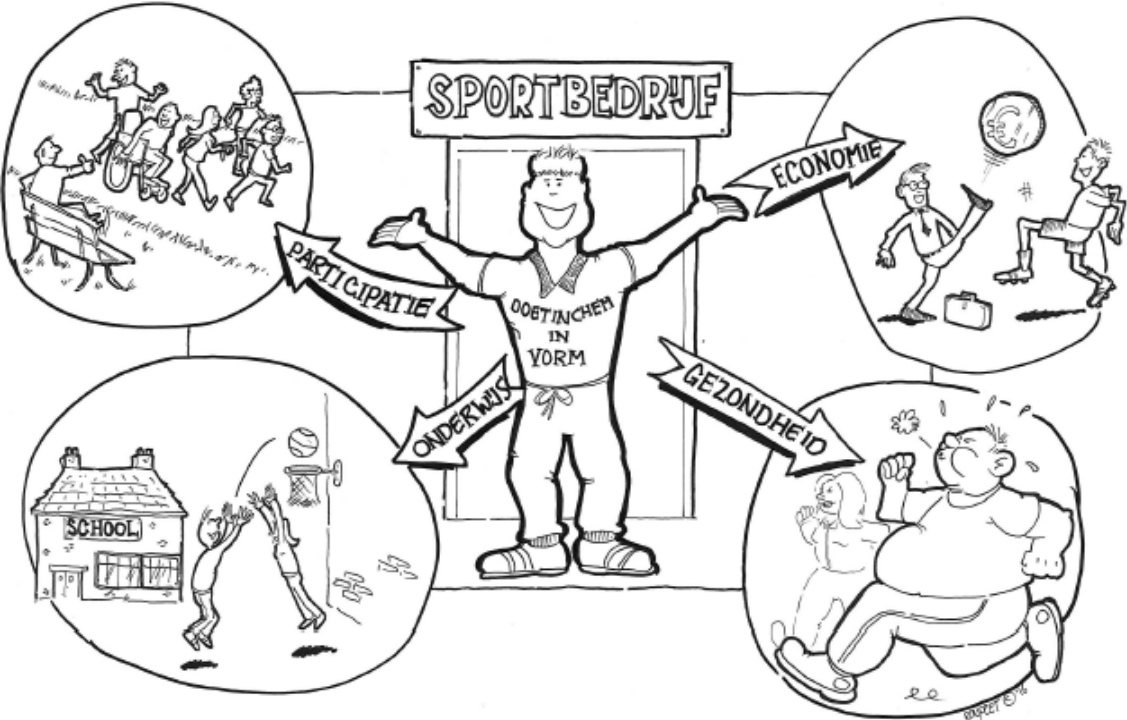


Bedrijfsplan Sportbedrijf Doetinchem



Inhoud

1. Het Sportbedrijf voor een sterke sportinfrastructuur.....	5
Eén sportkoepel voor burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.....	5
Doetinchem in Vorm.....	5
2. Realisatie van een Sportbedrijf in Doetinchem.....	6
Wie doet wat.....	6
Stichting Achterhoekse Zalsport Accommodatie.....	7
3. Productaanbod- en ontwikkeling.....	8
Marktontwikkeling en trends.....	8
Productgroepen.....	9
Bestaand productenaanbod en het vervolg daarvan in de toekomst.....	9
Basisfundament sport.....	9
Sport als middel.....	10
Sportbedrijf.....	10
Basisfundament sport.....	12
Sport als middel.....	14
Sportbedrijf +.....	15
Nieuwe initiatieven en producten.....	16
Deelnemer en / of procesbegeleider bij afwegingsgesprekken.....	16
Gezonde horeca.....	16
Creatieve hub.....	16
Evenementenondersteuning.....	17
Bedrijfssport.....	17
5. Organisatorisch kader.....	18
Organisatiestructuur.....	18

Organisatiemodel.....	18
Rechtsvorm.....	20
Besturingsmodel.....	20
Medezeggenschap.....	20
Personeel.....	20
Personeelsbeleid.....	20
Competentiemanagement.....	21
Arbeidsvoorwaarden.....	21
ID-banen.....	21
Cultuur.....	21
Huisvesting.....	22
6. Financieel kader.....	23
Verantwoording en afspraken.....	23
Werkplan Sportbedrijf inclusief begroting.....	23
Financiële verslaglegging.....	24
Looptijd contracten.....	24
Ingebruikgeving sportaccommodaties en tarieven.....	25
Ruimte voor sportief ondernemerschap.....	25
Financiën.....	26
Subsidierelatie.....	26
Bevoorschotting en liquiditeit.....	26
Eigen vermogen en reservevorming.....	26
Implementatiekosten.....	27
Meerjarenbegroting.....	27
Garantstelling.....	28
Onderhoudskosten sportaccommodaties.....	28
Openingsbalans.....	28
Risicoanalyse.....	28

1. Het Sportbedrijf voor een sterke sportinfrastructuur

Voor u ligt het businessplan voor het Sportbedrijf Doetinchem. In dit businessplan is uitgewerkt hoe de sportinfrastructuur in Doetinchem toekomstbestendig georganiseerd wordt. Met het sportbedrijf wordt de Doetinchemse bevolking optimaal gefaciliteerd om structureel te sporten en te bewegen. Dit businessplan vormt de basis voor het voorgenomen besluit van de gemeenteraad van Doetinchem om per 1 januari 2019 een sportbedrijf van start te laten gaan. Een voorgenomen besluit betekent dat het sportbedrijf in 2018 wordt uitgewerkt volgens de uitgangspunten uit het businessplan. Een kwartiermaker krijgt de leiding over dit proces. Eind 2018 besluit de gemeenteraad of de aannames inderdaad gehaald zijn. Dan geeft de gemeenteraad ook de definitieve 'go of no go'.

Eén sportkoepel voor burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties

Aan sport en bewegen wordt door verschillende uiteenlopende partijen in de samenleving een bijdrage geleverd. Of het nu gaat om het aanbieden van accommodatie of sportstimulering van doelgroepen: de gemeente acteert vrijwel nooit autonoom. Als er een vraag binnenkomt voor accommodaties of een initiatief op het gebied van sport wordt deze door de partij waar deze binnenkomt zo goed mogelijk behandeld. Het probleem is alleen dat de betreffende partij een afweging maakt vanuit de eigen organisatie. Er is nergens een totaaloverzicht van accommodaties, initiatieven enz. Daardoor worden kansen gemist. In het sportbedrijf (de sportkoepel) gaan alle partijen samenwerken. De grootste aanbieders direct (omdat zij opgaan in het sportbedrijf). Maar ook bedrijven en organisaties in de ring daaromheen vinden er hun plek. Zo wordt het sportbedrijf één loket voor alle sporters én; één backoffice voor alle partijen die op vrijwillige of beroepsmatige wijze met sport bezig zijn. Veel overzichtelijker dan de huidige situatie.

Doetinchem in Vorm

Sporten en bewegen is en blijft bijzonder belangrijk voor de gemeente Doetinchem. Daarom wil de gemeente ook sturen op de resultaten die binnen het domein gehaald moeten worden. Voor de komende jaren is de sportvisie 'Doetinchem in Vorm' daarvoor leidend. Op basis van de visie maakt de gemeente afspraken met het sportbedrijf. Het sportbedrijf betekent een sprong vooruit in de uitvoering. Uitvoeringsvragen kunnen sneller en beter worden beantwoord. Samenwerkingen komen eenvoudiger tot stand. Met het sportbedrijf als excellent uitvoeringsbedrijf kunnen verenigingen en sporters beter worden bediend. Het inzetten van sport als middel gebeurt effectiever. Bovendien is er een maximale ontwikkelruimte voor (semi-)commerciële initiatieven.

2. Realisatie van een Sportbedrijf in Doetinchem

Het gros van de aan sport gerelateerde vraagstukken komt op dit moment binnen bij: BUHA BV, Sportcentrum Rozengarde BV, Rozengarde Leisure BV, Stichting Achterhoekse Zaal sport Accommodaties, Sportservice Doetinchem en de gemeente Doetinchem. De eerste vijf partijen zijn aanbieders van sportaccommodaties en/of sportactiviteiten. Zij bedienen direct sporters, verenigingen en andere partijen aan de vraagkant. De gemeente Doetinchem onderhoudt in meerdere of mindere mate contacten met alle vijf partijen om het sportbeleid op de meest effectieve wijze uitgevoerd te krijgen. Het sportbedrijf vormt deze vijf sterke partijen om tot één excellente uitvoeringsorganisatie.

Wie doet wat

De afgelopen jaren is er met de sportraad, sporters, sportverenigingen en andere belanghebbenden veel gesproken over het sportbedrijf. Vrijwel iedereen zag grote meerwaarde in het door ontwikkelen van de dienstverlening en het maken van een sprong voorwaarts v.w.b. innovatie mogelijkheden. Maar er was ook één prangende vraag die steeds werd ingebracht. Deze betrof de verdeling van bevoegdheden. Men sprak de zorg uit dat het sportbedrijf te veel doorzettingsmacht zou krijgen en daarmee een risico zou kunnen zijn voor bijvoorbeeld sporters en sportverenigingen. Om deze zorg weg te nemen zijn alle taken en bevoegdheden, van de gemeente enerzijds en het sportbedrijf anderzijds, opgenomen in onderstaand schema. Hieruit wordt duidelijk dat de positie van sporters en verenigingen optimaal gewaarborgd is.

Sportbedrijf	Gemeente
Opdrachtnemer	Opdrachtgever Sportbedrijf
Tactisch en operationeel beleid	Contractpartner overige stichtingen
Beheer, exploitatie en onderhoud accommodaties	Strategische Visie Sport (accommodaties & breedtesportstimulering)
Breedtesportstimulering	Nieuwbouw en grootschalige renovatie
Communicatie en PR	Deelnamesubsidie
Ondernemen in de sport	Waarborgstellingen verenigingen
	Bovenlokale netwerken Achterhoek in Beweging en Gelderland Sport
	Tarievenbeleid

Stichting Achterhoekse Zalsport Accommodatie

De stichting Achterhoekse Zalsport Accommodaties is eigenaar van de Topsportthal en de aanpalende turnhal. SAZA is verantwoordelijk voor exploitatie, beheer, onderhoud en vervanging van de betreffende accommodatie. In overleg met SAZA is besloten om, tegelijk met het voorgenomen besluit over het sportbedrijf, voor te stellen om de accommodatie toe te voegen aan het gemeentelijke accommodatiebestand. De achterliggende gedachte is van praktische aard. In het traject rondom de realisatie van het sportbedrijf zijn doel en mogelijkheden van de accommodatie van SaZa uitgebreid geïnventariseerd. Er is volledige overeenstemming over de functie van de hal. Het is gewaarborgd dat de hal beschikbaar blijft voor topsport, breedtesport, evenementen en alle daaraan gelieerde (ondersteunende) voorzieningen. Onderhoud, beheer en exploitatie worden een onderdeel van het sportbedrijf. Voor de Stichting Achterhoekse Zalsport Accommodatie vervallen daarmee grotendeels de activiteiten.

3. Productaanbod- en ontwikkeling

Om Doetinchemmers structureel te motiveren tot sporten en bewegen is een uitgebalanceerd producten- en dienstenaanbod noodzakelijk. Er is ruimte om het huidige producten- en dienstenaanbod te innoveren. Ook doen zich mogelijkheden voor om te ondernemen. In dit hoofdstuk leest u hoe het huidige producten en dienstenaanbod is opgebouwd. Ook wordt inzichtelijk gemaakt waar mogelijkheden liggen voor vernieuwing en uitbreiding ervan. Het wordt duidelijk dat veel verschillende partijen een bijdrage leveren aan een optimaal producten- en dienstenaanbod. Het beeld van de sportkoepel, waarin communicatielijnen transparant zijn en gezamenlijk ondernemerschap gemeengoed, is daarvoor randvoorwaardelijk. Zonder intensieve samenwerking kan het productenaanbod niet optimaal tot ontwikkeling worden gebracht.

Marktontwikkeling en trends

De markt voor sport en bewegen is dynamisch. De behoefte aan bepaalde type diensten en producten verandert veel sneller dan tien jaar geleden. Mensen willen graag aan kunnen haken bij trends. Dit vereist een hoge mate van flexibiliteit van het Sportbedrijf.

Voor Doetinchem en het Doetinchemse Sportbedrijf zijn o.a. de volgende trends en ontwikkelingen relevant:

- De sportdeelname in Doetinchem is hoog. Ook zijn er veel mensen lid van een vereniging.
- Steeds meer verschuift de aandacht van de georganiseerde binnen / buitensport naar de ongeorganiseerde sport.
- Sportverenigingen staan aan de basis van de sport in Doetinchem. Zij zorgen ervoor dat er een breed en toegankelijk sportaanbod is. Maar de verenigingen staan ook onder druk. Sportconsumentisme, afname van het aantal vrijwilligers, toegenomen regel- en verantwoordingsdruk; het zijn slechts een paar van de ontwikkelingen die het lastig maken om een sportvereniging van de toekomst te runnen.
- Het zwembad Rozengarde heeft de afgelopen jaren goed ingespeeld op de ontwikkelingen in de markt. Met de investeringen van de afgelopen jaren is een zwembad gerealiseerd dat optimaal kan voldoen aan de vraag van recreatieve bezoekers en van de sporters. Voor zwemlessen is het bad de stedelijke voorziening.
- Sport en bewegen zijn belangrijke onderdelen van een gezonde leefstijl. De gemeente Doetinchem volgt het principe van Positieve Gezondheid. Dat betekent een grote inzet op preventie en een ruim gedefinieerd gezondheidsbegrip (zo is hierbinnen ook aandacht voor welzijn en participatie). Reken daarbij de vergrijzing en de opkomst van aangepast sporten en het wordt duidelijk dat hier in de toekomst vele ontwikkelmogelijkheden liggen voor het Sportbedrijf.

- Mede door bovenstaande ontwikkelingen wordt het moeilijk om goede voorspellingen te doen met betrekking tot de bezettingsgraden (en daarmee de exploitatie van) accommodaties. Blijven bepaalde sporten populair? Gaan nieuwe ontwikkelingen (bijvoorbeeld in het kader van het doelgroepenbeleid) een ruimtelijke vertaling krijgen? Het is belangrijk om de accommodaties ook fysiek zo in te richten dat deze mee kunnen bewegen met veranderende wensen en behoeften. Multifunctionaliteit is een vereiste voor de benodigde flexibiliteit.
- Sportevenementen maken de sport zichtbaar en zetten mensen aan tot sporten en bewegen. Doetinchem in de context van de Achterhoek is een ideale plaats om evenementen te hosten. Met een uitdagend buitengebied, passende sportaccommodaties en een ondernemende binnenstad zijn alle ingrediënten voor aansprekende evenementen ruimschoots voorhanden. Dat zien ook andere partijen (getuige het winnen van verschillende bid-procedures voor evenementen.) Het Sportbedrijf moet hier ook goed op in kunnen springen.

Productgroepen

De marktanalyse in de voorgaande paragraaf beschrijft een aantal belangrijke uitdagingen en kansen voor de sport in Doetinchem. In de sportvisie Doetinchem in Vorm 2017-2021 wordt hierop geanticipeerd. Maar het is aan het Sportbedrijf om de concretiseringslag te maken. Voorafgaand aan dit businessplan is een zogenaamde SIAM analyse gedaan. In deze analyse is uitgezocht wat op dit moment exact de producten en diensten zijn die de participanten in het Sportbedrijf aanbieden. Op basis van de visie op sport van de gemeente, input van de sportraad, verenigingen en exploitanten van accommodaties en de discussies in de werkgroepen zijn productgroepen benoemd die vanaf 2019 aan de basis zullen staan van het contract tussen de gemeente Doetinchem en het Sportbedrijf.

Bestaand productenaanbod en het vervolg daarvan in de toekomst

Deze paragraaf biedt inzicht in de producten en diensten die de participanten van het Sportbedrijf nu reeds aanbieden. Deze zijn onderverdeeld in onderstaande drie categorieën.

Basisfundament sport

Hierin zijn de producten en diensten opgenomen die gedegen moeten worden uitgevoerd. Deze producten en diensten zorgen ervoor dat de sportinfrastructuur toekomstbestendig is. Een breed verenigingsaanbod wordt erdoor gegarandeerd. De producten in de eerste categorie garanderen de duurzaamheid van het Sportbedrijf. Ze komen direct voort uit de opdracht van de gemeente. Over deze diensten en producten worden in de contracten strikte en langjarige afspraken gemaakt. De gemeente financiert de diensten en producten in de categorie basisfundament sport.

Sport als middel

De producten en diensten in categorie 2 zijn dynamischer. Het betreft vooral activiteiten die mensen uit verschillende doelgroepen aanzetten tot sporten en bewegen. De afspraken met betrekking tot deze activiteiten zijn veel meer gemaakt gericht op maatschappelijk rendement en resultaat. Om deze goed in te zetten heeft het Sportbedrijf ook flexibiliteit nodig om tot het juiste aanbod te komen. Voor deze categorie diensten en producten is doorgaans sprake van co-financiering. De gemeente levert een bijdrage (vaak vanuit landelijke stimuleringsregelingen inclusief de daarbij geldende randvoorwaarden). Maar ook maatschappelijke partijen dragen bij om het aanbod mogelijk te maken. Vaak is er bovendien sprake van een beperkte deelnemersbijdrage.

Sportbedrijf

De producten en diensten in deze categorie dragen niet direct bij aan het behalen van de sport en beweegdoelen. Maar ze zijn wel belangrijk voor de exploitatie, zichtbaarheid en het in de volle breedte kunnen functioneren van het Sportbedrijf. Ze maken ondernemerschap van het Sportbedrijf mogelijk en zijn interessant voor externe partijen om bij aan te haken. Voor deze categorie is het belangrijk dat het Sportbedrijf kan ondernemen. Het Sportbedrijf staat dicht op de klanten en kan dus het best inschatten welke activiteit in welke accommodatie past. Ook is het aan het Sportbedrijf om voorstellen te doen voor investeringen die de accommodaties bij de tijd houden. Voor de categorie Sportbedrijf + geldt dat er maximale ondernemersvrijheid is. De gemeente stelt geen financiële middelen beschikbaar voor de producten en diensten in deze categorie. Dat kan ook niet; het zou in veel gevallen oneerlijke concurrentie zijn.

Huidig aanbod samenkomend in het Sportbedrijf vanaf 2019	
Basisfundament sport	Beheer onderhoud en exploitatie van sportaccommodaties t.b.v. het Sportbedrijf
	Beschikbaar stellen van ruimte aan sportverenigingen voor breedtesport (binnen en buiten)
	Bewegingsonderwijs
	Zwemlessen
	Recreatief zwemmen en banen zwemmen
	Zwemwater voor verenigingen
	Ondersteuning van sportverenigingen
	Sportstimulering algemeen
Sport als middel	Programmering voor doelgroepen
	Individuele ondersteuning
	Participatie
	Preventieve gezondheid
	Sport en bewegen in de openbare ruimte
Sportbedrijf +	Exploitatie van de SkyZone (Leisure B.V.).
	Commerciële verhuur van sportaccommodaties
	Belevingsactiviteiten zwembad
	Beschikbaar stellen ruimte voor topsportactiviteiten
	Beschikbaar stellen van ruimte voor (sport-)evenementen
	Beschikbaar stellen van ruimte voor turnen
	Beschikbaar stellen van ruimte aan commerciële partijen
	Talentondersteuning

Basisfundament sport

Beheer onderhoud en exploitatie van sportaccommodaties t.b.v. het Sportbedrijf

Op dit moment verzorgt BuHa B.V. beheer, onderhoud en exploitatie van verschillende sportaccommodaties. Het eigendom van de betreffende accommodaties ligt bij de gemeente Doetinchem. Sportcentrum Rozengarde B.V. heeft in eigendom, beheer, onderhoud en exploitatie het zwembad Rozengarde en via een dochterondernemingsconstructie: de SkyZone. SaZa beheert, onderhoudt exploiteert de turnhal en de topsporthal. De ondergrond is in erfpacht verkregen van de gemeente Doetinchem. De opstallen zijn van de stichting. Sportservice Doetinchem huurt haar onderkomen van het Graafschap College en heeft verder geen aan accommodatie-gerelateerde taken. Om eenduidigheid te bevorderen is het wel aan te bevelen al het maatschappelijk/sportvastgoed in eigendom bij de gemeente Doetinchem te brengen. Dit betekent een continuering van de situatie van de BuHa-accommodaties en een overgang van eigendom van Rozengarde en de SaZa Topsporthal naar de gemeente Doetinchem. Het Sportbedrijf verzorgt het beheer, onderhoud en exploitatie van alle accommodaties, die door de toegenomen schaalgrootte effectiever en efficiënter kan worden uitgevoerd. In de exploitatieovereenkomst is een bedrag opgenomen voor het totale onderhoud van de accommodaties. De gemeente zal als eigenaar toezien op naleving van de afspraken rond het kwaliteitsniveau van de (sport)accommodaties.

Beschikbaar stellen van ruimte aan sportverenigingen

De verhuur van binnensportaccommodaties voor de breedtesport wordt een taak van het Sportbedrijf. De ruimte onder breedtesportverenigingen moet eerlijk worden verdeeld. Er is een aanspreekpunt voor wijzigingen en vragen over de accommodaties die door de verenigingen in gebruik zijn. De tarieven worden door de gemeente bepaald.

Met de buitensportverenigingen / stichtingen die gebruik maken van een gemeentelijke accommodaties maakt het Sportbedrijf contractuele afspraken over de condities waaronder deze worden gehuurd. Ook voor deze accommodaties bepaalt de gemeente de tarieven. In 2018 worden de afspraken met betrekking tot tarieven / verenigingen vastgelegd als basis in een notitie. Ook de criteria en wijze van toedeling vastgelegd in een notitie.

Bewegingsonderwijs

De gemeente is, vanuit de wet op het primair onderwijs, verantwoordelijk voor de huisvesting van het bewegingsonderwijs voor het primair onderwijs. In de sporthallen en gymzalen moet aan deze verplichting voldaan kunnen worden. Er wordt ook geïnvesteerd in de kwaliteit van het bewegingsonderwijs. Het Sportbedrijf zet buurtsportcoaches in om op alle basisscholen 4 lessen te ondersteunen bij het verbeteren van de kwaliteit van gymlessen.

Zwemlessen

In het zwembad Rozengarde worden zwemlessen verzorgd. Het Zwem ABC bereidt kinderen op een veilige manier voor op een leven lang zwemplezier. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Easy Swim methode. Streven is om alle kinderen in de gemeente een zwemdiploma te laten halen.

Recreatief zwemmen en banen zwemmen

Zwemmen is leuk en goed voor de conditie. Voor het zwemmen van banen in het wedstrijdbad en recreatief zwemmen wordt ruim tijd gereserveerd. Rozengarde heeft veel te bieden binnen het recreatiebad.

Zwemwater voor zwemverenigingen

Het is belangrijk dat in Doetinchem in verenigingsverband kan worden gezwommen. In het contract tussen en Sportbedrijf en de gemeente wordt afgesproken via welke systematiek de urenverdeling plaatsvindt.

Ondersteuning van sportverenigingen

Onder invloed van de trends en ontwikkelingen zoeken sportverenigingen naar een nieuwe koers voor de toekomst. Het Sportbedrijf (de verenigingsconsulent) ondersteunt hen daarbij. Naast ondersteuning op verenigingsniveau is er ook een uitgebreide programmering gericht op samen werken en elkaar inspireren en ondersteunen bij het uitbouwen van initiatieven en het vinden van antwoorden op vragen.

Sportstimulering algemeen

In samenwerking met sportverenigingen en maatschappelijke partners worden alle Doetinchemmers bereikt met een aantrekkelijk sportaanbod. Het Sportbedrijf draagt hieraan op verschillende wijzen bij. Het Sportbedrijf zorgt ervoor dat het sportaanbod voor iedereen inzichtelijk is. Tevens ondersteunt het Sportbedrijf onderwijs en verenigingen in het aantrekkelijk maken en houden van hun programmering. Tot slot vult het Sportbedrijf gaten op in het aanbod. Denk bijvoorbeeld aan de laagdrempelige sportinstuiven en Meer Bewegen voor Ouderen activiteiten. Het Sportbedrijf onderzoekt altijd of verenigingen of andere aanbieders aan kunnen haken of over willen nemen. Het Sportbedrijf acteert nooit als concurrent voor de breedtesportverenigingen of andere sportaanbieders.

Sport als middel

Programmering voor doelgroepen

Voor sommige doelgroepen is een specifieke programmering vereist om leuk en veilig te kunnen sporten. Het Sportbedrijf coördineert, initieert en faciliteert het specifieke aanbod voor doelgroepen. Samen met verenigingen, maatschappelijke partners en soms ook op individueel niveau wordt gewerkt aan een sportaanbod waarbinnen iedere Doetinchemmer een passende sport- of beweegactiviteit kan vinden. Vanuit haar expertise is het Sportbedrijf vrij in het kiezen van interventies, projecten en dergelijke. Ook zoekt het Sportbedrijf naar partners voor de uitvoering en extra financiering (sponsoring, fondsen en subsidies).

Individuele ondersteuning

Het Sportbedrijf achterhaalt structureel de vraag van de sporters en de mogelijkheden in het veld om daarop te anticiperen. Het Sportbedrijf weet wie waar terecht kan. Daar waar de oplossing minder voor de hand ligt, door bijvoorbeeld praktische of sociaal- economische belemmeringen, kan het Sportbedrijf ook op individueel niveau aan de slag gaan. Er wordt dan een 'maatwerktraject' opgesteld.

Participatie

Een sportvereniging is een uitstekende omgeving voor sociale activiteiten, het opzetten of uitbreiden van een netwerk, of het leren van de Nederlandse taal. Verenigingen zijn gebaat bij leden en vrijwilligers. Maar om langdurige matches te laten floreren is een goede start belangrijk. Het Sportbedrijf ondersteunt verenigingen hierin. Bovendien informeert het Sportbedrijf andere partijen over de kansen, voorwaarden en risico's van participatietrajecten in de sport.

Positieve gezondheid

Sporten en bewegen zijn een cruciaal onderdeel van een gezonde leefstijl. Het Sportbedrijf maakt mensen hiervan bewust. Dat gebeurt door steeds het gesprek aan te gaan over het belang van structureel sporten en bewegen en het aanbod goed inzichtelijk te houden. In de wijk, op medisch advies of op school. Dit gebeurt niet vanuit een geïsoleerde context. Steeds wordt de samenwerking gezocht met: buurtcoaches / wijkwerk, het onderwijs, de eerste en tweedelijns zorg enzovoorts.

Sport en bewegen in de openbare ruimte

Doetinchem is geschikt voor sporten en bewegen in de openbare ruimte. Er zijn uitdagende bewegomgevingen. Het Sportbedrijf heeft een goed zicht op initiatieven van bewoners, verenigingen en andere partijen. Het Sportbedrijf treedt graag op als makelaar en deskundige om initiatieven in de openbare ruimte, samen met anderen, tot ontwikkeling te brengen.

Sportbedrijf +

Exploitatie van de SkyZone

In korte tijd heeft de SkyZone bekendheid gekregen in een brede regio. Een uitje in de SkyZone is sportiviteit en avontuur. SkyZone laat zien dat een vernieuwend concept, durf en unieke sportcombinaties aantrekkelijk zijn. Voor de totaalbeleving van sport en bewegen in Doetinchem is het een uithangbord. Binnen het Sportbedrijf kan de SkyZone door ontwikkelen binnen de gekozen koers.

Verhuur van sportaccommodaties

Veel van de Doetinchemse sportaccommodaties lenen zich uitstekend voor (commerciële-) verhuur. Bij de realisatie van de SaZa topsporthal is hier zelfs expliciet op voorgesorteerd. Voor wat betreft de particuliere verhuur kan het Sportbedrijf de verhuursystematiek en de tarieven bepalen. Commerciële verhuur is echter pas mogelijk als aan de verplichtingen vanuit het contract met de gemeente is voldaan.

Belevingsactiviteiten in het zwembad

Om het zwembad voor de recreatieve zwemmer aantrekkelijk te houden investeert het Sportbedrijf in (water-attracties). Ook worden begeleide sportactiviteiten aangeboden in het commerciële segment. Deze investeringen en activiteiten zorgen ervoor dat het zwembad ook op lange termijn een aantrekkelijke functie is voor veel verschillende groepen mensen.

Beschikbaar stellen van ruimte voor topsportactiviteiten

In het accommodatiebestand van het Sportbedrijf bevinden zich ook accommodaties geschikt voor topsportactiviteiten. Het Sportbedrijf heeft de ruimte om afspraken te maken over de verhuur van deze ruimte en de tarieven.

Sportevenementen en andersoortige evenementen kunnen plaatsvinden in de accommodaties van het Sportbedrijf. Het Sportbedrijf mag evenementen verwerven en hosten. Maar ook voor dit onderdeel geldt dat de afspraken met de breedtesport op de eerste plaats komen. De commerciële activiteiten zijn aanvullend, ter versterking van de exploitatie.

Beschikbaar stellen van ruimte voor turnen

Het Sportbedrijf heeft de beschikking over een turnhal met een vaste turnopstelling. Ook deze faciliteit kan worden verhuurd aan derden.

Beschikbaar stellen van ruimte aan commerciële partijen

Naast sportruimte zijn er ook andere ruimten die verhuurbaar zijn aan andere partijen. Te denken valt aan culturele ruimten en vergader/congresruimte. Ook van deze mogelijkheid kan het Sportbedrijf gebruik maken om de exploitatie te versterken.

Talentondersteuning

De gemeente draagt bij aan talentondersteuning in regionaal verband onder de vlag van Achterhoek in Beweging. Maar in Doetinchem manifesteert met name Achterhoek Younited zich. Achterhoek Younited

zoekt samenwerkingspartijen om de talentontwikkeling te ondersteunen. Het sportbedrijf kan een toekomstige partner zijn.

Nieuwe initiatieven en producten

Op basis van de input van verenigingen (wat kan het Sportbedrijf voor u betekenen) de inbreng van maatschappelijke partners en de visie 'Doetinchem in Vorm' is er behoefte aan het toevoegen van nieuwe diensten en producten. Voor sommige producten en diensten geldt dat samenwerking met andere partners wordt gezocht. Andere diensten en producten kunnen op eigen initiatief of onder vrij ondernemerschap worden toegevoegd.

Nieuw aanbod gefaseerd uit te werken met het Sportbedrijf	
Basisfundament sport	Deelnemer en / of procesbegeleider bij afwegingsgesprekken
Sport als middel	Gezonde horeca
	Creatieve hub
	Evenementenondersteuning
Sportbedrijf +	Bedrijfssport

Deelnemer en / of procesbegeleider bij afwegingsgesprekken

De taken en verantwoordelijkheden van gemeente, Sportbedrijf, sportraad en verenigingen zijn zo goed mogelijk afgebakend. Maar er zijn vraagstukken die inzichten en input van alle partijen nodig hebben. Denk bijvoorbeeld aan de problematiek van het vandalisme bij velden die openbaar toegankelijk zijn. De verschillende betrokken partijen proberen gezamenlijk een en ander op te lossen. Het Sportbedrijf is een actieve deelnemer aan / of initiator van de afwegingsgesprekken.

Gezonde horeca

Sporten en gezonde voeding zijn belangrijke onderdelen van een gezonde leefstijl. Daarom willen wij de horeca bij sportvoorzieningen hierop aan laten sluiten. De gezonde keuze moet overal de makkelijke keuze worden. Daarom promoot het Sportbedrijf actief de gezonde sportkantine.

Creatieve hub

Verenigingen en maatschappelijke organisaties hebben naar een loket ook een ontmoetingsplek nodig om gezamenlijk ideeën door te kunnen ontwikkelen. Ideeën bij elkaar brengen en uitwerken. Partners zoeken en mensen meekrijgen. Het Sportbedrijf is de thuisbasis van de creatieve hub voor sport, bewegen en lifestyle in Doetinchem.

Evenementenondersteuning

Het Sportbedrijf herbergt kennis van sport, de sportinfrastructuur en de Doetinchemse samenleving. Het Sportbedrijf deelt deze kennis graag met organisatoren van sportevenementen (groot en klein). Ook kan ondersteund worden in bijvoorbeeld de 'side-programmering' van grote evenementen. Het Sportbedrijf heeft ervaring met het organiseren van breedtesportactiviteiten ter promotie van evenementen. Door het Sportbedrijf structureel in te zetten wordt ook gewaarborgd dat er langdurige effecten zijn. Al bij het vormgeven en uitvoeren van de werkzaamheden voor een evenement hebben de medewerkers steeds de effecten voor de lokale sport op langere termijn als uitgangspunt.

Bedrijfssport

Zitten is het nieuwe roken. Een van de mogelijkheden om werknemers meer in beweging te krijgen is bedrijfssport. Bedrijfssport richt zich op het reduceren van ziekteverzuim en het welzijn van de medewerkers. Het verlaagt de drempels van tijd en kosten als reden om niet aan sport te doen. Het Sportbedrijf kan ondersteunen in de programmering.

5. Organisatorisch kader

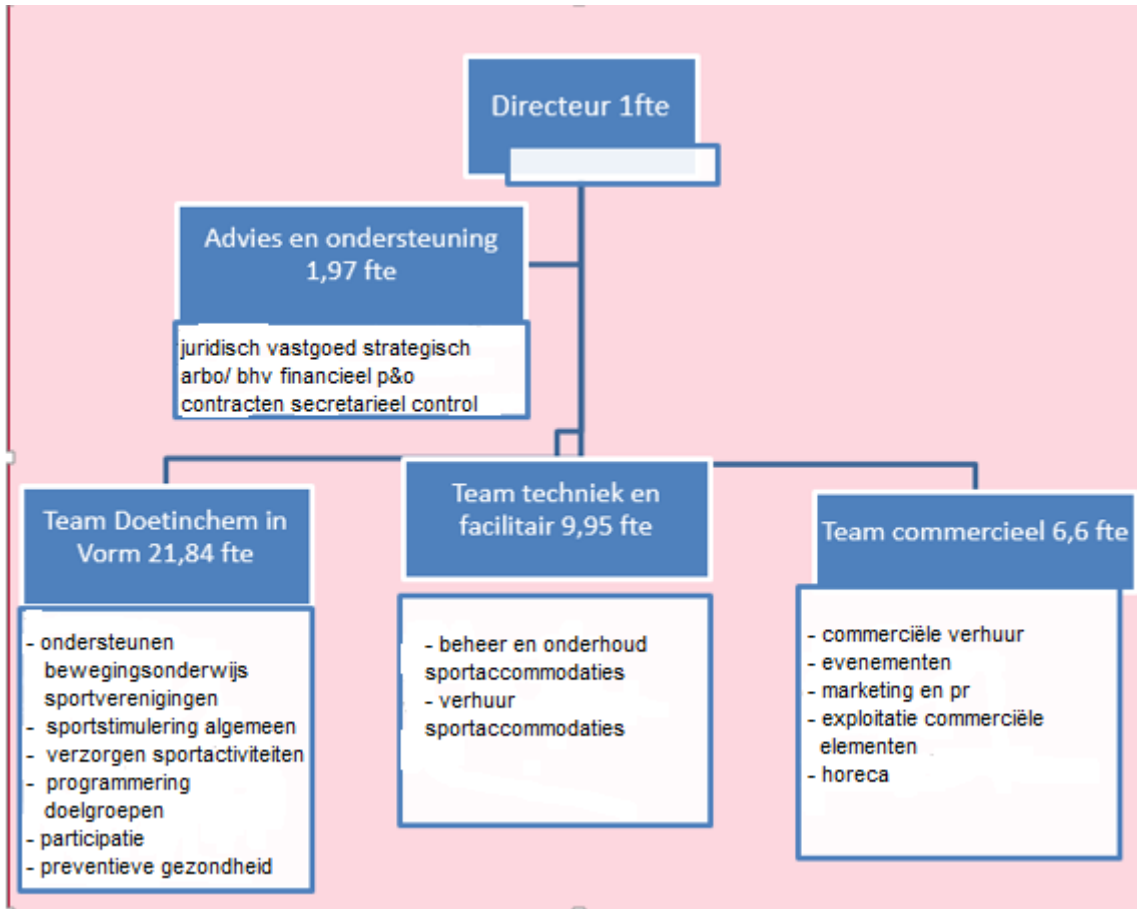
Het is belangrijk om een slagvaardige organisatie te realiseren. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe de organisatie eruit ziet. Het organisatiemodel, de bedrijfsvoering en de personele inzet zijn uitgewerkt. Op basis van het producten- en dienstenaanbod is een en ander opgebouwd.

Organisatiestructuur

Organisatiemodel

Het Sportbedrijf werkt zo klantgericht mogelijk. De organisatie is zo ingericht dat er een loket ontstaat voor alle sport gerelateerde vraagstukken. Dat betekent ontschotting van de huidige werkwijzen. Er zijn geen aparte lijnen meer voor de deelgebieden sportstimulering, accommodaties, zwemmen of sportevenementen. In de nieuwe indeling van de organisatie wordt een strategische/tactische en operationele laag onderscheiden.

Het organisatiemodel ondersteunt de integraliteit van het bedrijf. Op de volgende pagina is een invulling gegeven aan het model. Waarschijnlijk vinden er enkele verschuivingen plaats in het aantal personeelsleden voor de verschillende teams. Advies en ondersteuning is nu bijvoorbeeld minimaal ingevuld.



Het nieuwe organisatiemodel gaat in met ingang van 1 januari 2019. In de nieuwe organisatie zijn enkele functies vervallen of gewijzigd. Ook zijn nieuwe functies toegevoegd omdat deze belangrijk zijn voor het goed functioneren van het Sportbedrijf. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de oude situatie zijn:

- Er is een indeling gemaakt op activiteiten naar aanleiding van het producten- en dienstenaanbod. Daardoor wordt er niet meer op grond van accommodaties ingedeeld. Dit maakt de werknemers meer flexibel inzetbaar.
- In plaats van verschillende managers is er een directeur. De teams worden geleid door een teamleider.
- Om de eenheid van de organisatie te waarborgen is er een advies en ondersteuningsteam dat zich inzet voor de hele organisatie.
- Toegevoegd is de functie control (belangrijk in verband met rapportage en beoordeling door de aandeelhouder).
- Creatieve hub (platformfunctie) moet tot ontwikkeling worden gebracht.
- Naast een rendabele horeca ook een gezonde horeca gewenst (dit vergt toewijding en commitment van medewerkers en organisatie).

Rechtsvorm

De gekozen rechtsvorm voor het Sportbedrijf Doetinchem is een B.V. In deze rechtsvorm zijn de taken en verantwoordelijkheden voor de gemeente Doetinchem en het Sportbedrijf Doetinchem wettelijk geborgd. De B.V. als rechtsvorm doet het meeste recht aan de gewenste verhoudingen tussen de gemeente en het Sportbedrijf. De gemeente kan de regiefunctie goed uitoefenen. Door middel van de contractuele afspraken met betrekking tot het producten en dienstenaanbod wordt vastgelegd welke verplichtingen het Sportbedrijf heeft. Maar een B.V. biedt ook de ruimte om te ondernemen. Er ligt een uitdaging om te komen tot het verbinden met andere spelers in de markt van sport- en bewegen.

Besturingsmodel

De gemeente Doetinchem heeft verschillende rollen ten opzichte van het Sportbedrijf. De gemeente is aandeelhouder, opdrachtgever, subsidient en eigenaar van het vastgoed.

De gemeente controleert of het Sportbedrijf de beleidsopdracht op een effectieve en efficiënte manier wijze nakomt. Ook houdt de gemeente toezicht op de uitvoering van het ondernemerschap en de niet gesubsidieerde activiteiten van het Sportbedrijf. Voor deze exploitatie-overstijgende activiteiten mag geen gemeentelijke exploitatiebijdrage worden ingezet. Het management verslag en de financiële positie worden door het Sportbedrijf in een jaarverslag aan de gemeente voorgelegd.

De gekozen governance structuur is een onderneming met een toezichthoudende Raad van Commissarissen (RvC). Dit betekent dat het dagelijks bestuur is opgedragen aan de directie.ⁱ

Medezeggenschap

Het verzelfstandigde Sportbedrijf stelt een Ondernemingsraad in. Voor directie en medewerkers van het Sportbedrijf wordt een integriteitscode opgesteld en voor klanten wordt een klachtenregeling in het leven geroepen. Het reglement voor de Ondernemingsraad en de integriteitscode worden besproken met de Ondernemingsraad i.o. van het Sportbedrijf.

Personeel

Personeelsbeleid

Het succes van het Sportbedrijf wordt in hoge mate bepaald door de medewerkers.ⁱⁱ Zij hebben de klantcontacten. Zij hebben ook de specifieke expertise. Het Sportbedrijf wil dat werknemers kunnen floreren. Wij streven naar een open cultuur waarin kennis en vaardigheden gedeeld worden.

Het Sportbedrijf wil voor haar medewerkers een actieve en sociale werkgever zijn. We streven naar een flexibele organisatie: medewerkers zijn in de nieuwe organisatie inzetbaar op verschillende taakgebieden en afwisseling in functies wordt gestimuleerd. Het organisatie-model is hieraan ondersteund. Mensen met vergelijkbare takenpakketten vormen een team opdat zij elkaar kunnen aanvullen, vervangen en inspireren. Dit geldt ook voor de functies bij advies en ondersteuning,

Het Sportbedrijf wil van betekenis zijn voor sporters, sportverenigingen en andere betrokkenen in Doetinchem. Het is belangrijk dat alle medewerkers gastheren en ambassadeurs van het Sportbedrijf zijn. Het Sportbedrijf moet mensen aanzetten tot sporten en bewegen. Er ontstaat een gastgerichte, dienstverlenende organisatie. Medewerkers worden zoveel mogelijk ingezet voor de taken waarbinnen zij

tot hun recht komen en invulling kunnen geven aan ambassadeurschap en goed gastheerschap. Er is een opleidings- en trainingsprogramma dat medewerkers hiervoor toerust.

Competentiemanagement

Met het ook op de nieuwe organisatiestructuur worden nieuwe functieprofielen en kerncompetenties vastgesteld. Deze zijn leidend in het plaatsingsproces en tijdens beoordelings- en functioneringsgesprekken. Vanuit de focus op dienstverlening en flexibele inzetbaarheid van alle medewerkers is het logisch dat deze competenties worden toegevoegd aan het competentieprofiel van alle medewerkers. Maar het Sportbedrijf wil haar medewerkers ook graag faciliteren in hun persoonlijke ontwikkeling. Een dynamische organisatie waarbinnen groei mogelijk wordt. Daarom wordt ook per functie / medewerker opnieuw gekeken naar de gewenste competenties.

Naast het belang van de competentieprofielen voor het invullen van de nieuwe organisatie leveren de profielen ook waardevolle input op voor het meerjaren strategisch opleidingsplan. Dit wordt opgesteld in 2018 en gaat in 2019 van start.

Arbeidsvoorwaarden

Het Sportbedrijf streeft naar uniforme arbeidsvoorwaarden binnen de organisatie. Het ligt voor de hand om dit te regelen door middel van één CAO. Bij een positief besluit op dit businessplan regelen we dat in 2018. De CAO's van Sportservice Doetinchem (sport) SkyZone (recron) en zwembaden (Rozengarde) wijken qua arbeidsvoorwaarden niet veel van elkaar af. Het is niet de verwachting dat het uniformeren hiervan tot grote inhoudelijke bezwaren of financiële gevolgen (compensatie) leidt. De gedetacheerde medewerkers van gD bij Rozengarde hebben wel meer gunstige arbeidsvoorwaarden. Deze gelden voor hun hele loopbaan. De medewerkers van BuHa zijn voor drie jaar gedetacheerd vanuit gD. Daarna gaan zij over naar afval en milieu (indien zij bij BuHa blijven) of naar de nieuwe CAO van het Sportbedrijf. Zij behouden dus gedurende drie ook hun CAO. Medewerkers van 60 jaar en ouder hebben tot aan het eind van hun dienstverband de garantie onder CAR-UWO te vallen. Het gaat maar om beperkte formatie (maximaal 5,2 fte waarvan een deel 60+). Tot slot is er nog 0,4 fte vanuit Doetinchem. Ook over deze beperkte formatie moeten afspraken worden gemaakt.

ID-banen

Met name in de onderhoudswerkzaamheden zitten taken die geschikt zijn om uit te voeren door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. BuHa maakte hierover afspraken met Laborijn. Het is de bedoeling om deze afspraken ook met de komst van het Sportbedrijf te continueren. Indien mogelijk integreert het sportbedrijf ook binnen andere functies mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Cultuur

In het Sportbedrijf worden vier entiteiten en hun culturen samengevoegd. Alle organisaties zijn begaan met sport en bewegen. Vanuit dit vertrekpunten wordt in 2018 geïnvesteerd in de zachte kant van het Sportbedrijf. Door middel van een kennismakingstraject en bijvoorbeeld het maken van SWOT analyses wordt in een open cultuur gewerkt aan goede onderlinge verhoudingen.

Klantgerichtheid, samenwerken en een d'ran mentaliteit zijn de belangrijkste kernwaarden van de nieuwe organisatie. Samen werken aan goede en toegankelijke sport in Doetinchem. Het is duidelijk dat het creëren van een gezamenlijke cultuur een proces van de lange adem is, dat bovendien vraagt om een serieuze investering in tijd en middelen.

Door de komst van het Sportbedrijf vinden er een aantal veranderingen plaats die bijdragen aan het realiseren van de gewenste cultuur. De werkzaamheden worden op een andere wijze ingedeeld. Hierdoor treffen de medewerkers van verschillende werklocaties elkaar veel meer dan nu het geval is. Zij worden bovendien gevraagd om gezamenlijk taken te verdelen en uit te voeren. De verwachting is dat door het samenbrengen van verschillende disciplines en specialismes ook nieuwe producten en diensten tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. Zoals reeds eerder opgemerkt vergt dit op individueel niveau het door ontwikkelen van competenties.

Huisvesting

De verschillende organisaties zijn gehuisvest op verschillende locaties. Het is wenselijk om als Sportbedrijf één voordeur te hebben. Bij voorkeur op een sportlocatie. Zo vinden klanten het Sportbedrijf en raken de medewerkers geïnspireerd. Mogelijke locaties voor het vestigen van het Sportbedrijf zijn de school voor sport en bewegen (Graafschap College) op sportpark Zuid en sportcentrum Rozengarde B.V. In 2018 wordt onderzocht of een van deze locaties of eventueel een andere optie uit kan groeien tot de 'thuisplek' voor het Sportbedrijf.

6. Financieel kader

In dit hoofdstuk zijn de wijze van verantwoording, contractuele afspraken en de financiële implicaties van het Sportbedrijf Doetinchem uitgewerkt.

Verantwoording en afspraken

Werkplan Sportbedrijf inclusief begroting

In de sportvisie van de gemeente 'Doetinchem in Vorm' is de positie van sport voor de komende jaren weergegeven. Het Sportbedrijf is de uitvoeringsorganisatie voor sport in de gemeente Doetinchem. Het Sportbedrijf is opgebouwd om de doelstellingen uit de visie te kunnen behalen. Een tweede leidende document is de in april 2017 vastgestelde businesscase en het daarbij behorende amendement. Het producten en dienstenaanbod zoals weergegeven in hoofdstuk 4 komen hieruit voort. In 2018 stellen de gemeente en het toekomstige Sportbedrijf gezamenlijk concrete doelen op die antwoord geven op de vraag hoe invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke, economische en sociale opdracht van het Sportbedrijf. In samenspraak met het toekomstig Sportbedrijf wordt ook een begroting opgesteld. De exploitatie van het Sportbedrijf is risicodragend. Het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor het eigenaars- en huurdersonderhoud.

De afspraken met het Sportbedrijf worden zo geformuleerd dat de gemeente en het Sportbedrijf samen in staat zijn om steeds te verbeteren en aan te passen aan een veranderende omgeving. De sturing van de gemeente Doetinchem (als regiegemeente) is daarbij op hoofdlijnen, waardoor het er ruimte ontstaat voor het Sportbedrijf

Het rendement en de maatschappelijke resultaten van sport worden door het Sportbedrijf gerealiseerd. De gemeente heeft in samenspraak met de partijen in het veld de afgelopen periode gewerkt aan het indelen van het producten en dienstenaanbod in drie categorieën.

Basisfundament sport.

De afspraken in deze categorie worden 'hard' vastgelegd. Dit om te waarborgen dat accommodaties (inclusief zwembad) betaalbaar, beschikbaar en bereikbaar zijn. Ook de zekerheid van verenigingen wordt gewaarborgd door middel van de vooraf vastgestelde tarieven. De afspraken met betrekking tot dit onderwerp worden vastgelegd in bijvoorbeeld huurcontracten, een tarievennota en het ogon contract tussen gemeente en Sportbedrijf. Na wederzijdse instemming moet het Sportbedrijf voldoen aan de afspraken. De gemeente stelt ook het grootste gedeelte van het budget beschikbaar voor deze categorie.

Sport als middel

De afspraken in deze categorie worden meer vastgelegd op basis van de gewenste resultaten en maatschappelijke effecten. Er is meer ruimte om bij te stellen en te prioriteren. Sportbedrijf en gemeente trekken hier samen in op. Per kwartaal worden er voortgangsgesprekken gevoerd over het rendement van de programmering. Om deze doelstellingen te kunnen halen is het Sportbedrijf niet alleen afhankelijk van gemeente en gebruikers maar ook van andere (maatschappelijke) organisaties en commerciële partijen. Dat geldt zowel voor de inhoud als de financiering.

Sportbedrijf +

Op de activiteiten die vallen in deze categorie heeft de gemeente geen invloed. Ze zijn de verantwoordelijkheid van het Sportbedrijf. De aandeelhouder is verantwoordelijk voor het beoordelen en het sturen op hoofdlijnen hiervan. De gemeente geeft geen financiering voor deze activiteiten.

Voor het uitwerken van het bovenstaande is in 2018 een partij (kwartiermaker) nodig die het Sportbedrijf kan vertegenwoordigen. Op deze manier wordt gewerkt via de toekomstige ogen relatie. Dit geeft de beste waarborg van een goede start in 2019.

Financiële verslaglegging

Een goed en blijvend actueel inzicht in de marktpositie van het Sportbedrijf is een voorwaarde om te voorkomen dat er bij tegenvallende bedrijfsresultaten een beroep wordt gedaan op de gemeente. Daarom worden er duidelijke afspraken gemaakt tussen het Sportbedrijf en de gemeente Doetinchem. Deze gaan over de invulling van de jaarlijkse financieel-inhoudelijke verslaglegging. Hierin worden de volgende onderdelen uitgewerkt:

- Informatie over exploitatie- en rendementcijfers (inclusief dekkingsgraden).
- Bezoekersaantallen en klanttevredenheidcijfers.
- Het percentage van de commerciële activiteiten, de financiering daarvan en de controle daarop.
- Afspraken voor de aanwending van positieve bedrijfsresultaten voor deze activiteiten.
- Gezamenlijke aandacht voor het (nieuwe) financiële managementsysteem
- Berekening van de kostprijs en kostprijs dekkende huurprijzen.
- De definiëring tussen de subsidiabele en niet subsidiabele activiteiten. (Als onderlegger hiervoor is een zogenaamde SIAM analyse uitgevoerd.)
- Afspraken over vennootschapsbelasting en BTW.
- Afspraken over de doelstellingen voortkomend uit sport als middel.

Looptijd contracten

De huur en exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en het Sportbedrijf geldt voor een periode van 10 jaar. Gedurende deze periode is het Sportbedrijf preferred-supplier (gecontracteerd voorkeursleverancier) voor de gemeente voor het uitvoeren van het gemeentelijk sportbeleid en in het verband daarmee het beheren, onderhouden en exploiteren van in het Sportbedrijf ondergebrachte sportvoorzieningen en accommodaties.

Voor wat betreft de budgettaire kaders gelden de volgende afspraken:

- Er komt een meerjarige subsidieafpraak voor een periode van 4 jaar. Gedurende deze periode blijft de hoogte van de subsidie, zoals vermeld in de openingsbalans van het Sportbedrijf, en onder begrotingsvoorbehoud zoals bedoeld in artikel 4.34 van Algemene Wet Bestuursrecht, ongewijzigd.
- Indien eventuele bezuinigingen gevolgen hebben voor het Sportbedrijf zal de gemeente de frictiekosten die daardoor ontstaan opvangen.
- Na de voornoemde periode van 4 jaar worden nieuwe afspraken gemaakt.

Ingebruikgeving sportaccommodaties en tarieven

Het is belangrijk dat de accommodaties beschikbaar zijn voor de door de gemeente benoemde groepen. In de sportvisie is aangegeven welke breedtesporten dit zijn. Ook voor het onderwijsgebruik moeten de accommodaties beschikbaar zijn. Er wordt een notitie vastgesteld met betrekking tot de tarieven en de wijze waarop de beschikbare ruimte over wie verdeeld wordt. De volgorde van ingebruikgeving is:

Basisfundament sport -> wordt als eerste ingedeeld:

1. Benoemde breedtesportverenigingen (tegen door de gemeente vastgestelde tarieven) in de namiddag, avond en weekend.
2. Basisscholen (tegen de door de gemeente vastgestelde tarieven) in de ochtend en middag.
3. Buurtsportcoachactiviteiten (volgens de programmering van het Sportbedrijf tegen de verenigingstarieven).

Sport als middel

4. Sporten voor doelgroepen (jaarlijks in overleg op voorstel van het Sportbedrijf)
5. Sportstimulering (breedtesportevenementen en programmaring voor kennismaking sport)

Sport +

6. 'Losse verhuur'. Tarieven hiervoor worden kortgesloten tussen en Sportbedrijf en de aandeelhouder.

Ruimte voor sportief ondernemerschap

Het Sportbedrijf heeft ruimte voor exploitatieversterkende activiteiten. Door middel van sportief ondernemerschap kunnen producten en diensten worden ontwikkeld die aansluiten bij de behoefte van de klant. Het productenaanbod kan zowel binnen als buiten de gemeente Doetinchem worden aangeboden. Niet alleen om de financiële exploitatie te versterken maar ook om maximaal rendement te halen. Onder invloed van 'Achterhoek in Beweging' wordt al geïnvesteerd in sport op Achterhoekse schaal. De gemeente Doetinchem heeft een functie voor het faciliteren van een aantal regionale sporten en doelgroepen. Nieuwe samenwerkingen kunnen geformaliseerd worden in dienstverleningsovereenkomsten. Samenwerking in de vorm van participatie in het Sportbedrijf kan ook, maar vereist uiteraard wel de instemming van de aandeelhouder.

Uitgangspunt bij het aangaan van relaties met andere opdrachtgevers is dat zij de financiële exploitatie van het Sportbedrijf niet negatief beïnvloeden. Het risico voor de gemeente moet gering zijn. Er mag geen sprake zijn van aanwending van de bijdragen van de gemeente Doetinchem bij de uitvoering van deze activiteiten (conform de wet markt en overheid).

Bij nieuwe afspraken wordt altijd een zakelijke en transparante set van afspraken opgesteld. Bovendien worden de samenwerkingsactiviteiten, alsmede de uitgaven en de opbrengsten ervan, in de periodieke financiële verantwoording opgenomen.

Financiën

Subsidierelatie

Het Sportbedrijf is een voorziening van de gemeenschap. De exploitatie is alleen mogelijk door een structurele bijdrage van de gemeente Doetinchem. De basis voor de subsidie ligt vast in de visie 'Doetinchem in Vorm'. Jaarlijks worden afspraken gemaakt over de uitvoering en de middelen die daar tegenover staan.

De positie en de doelen van het verzelfstandigde Sportbedrijf en de grond waarop de subsidie wordt verleend, zijn vastgesteld in de subsidiebeschikking. De subsidie wordt verleend op basis van het Bedrijfsplan en de daarbij behorende meerjarenbegroting van het Sportbedrijf. Hierin ligt vast wat de rol van het Sportbedrijf is, en welke doelen bereikt worden op het terrein van sport en bewegen. Daarmee levert het Sportbedrijf een grote bijdrage aan het realiseren van de doelen uit de sportvisie. Het Sportbedrijf vraagt jaarlijkse een subsidie aan bij de gemeente voor de activiteiten die zij voor dat jaar uit gaat voeren.

Bevoorschotting en liquiditeit

Voldoende liquiditeit is voor het Sportbedrijf van belang. Een goede liquiditeitspositie maakt het mogelijk om investeringen te doen, het geeft meer zekerheid om de overgangperiode te overbruggen bij insolventie en het is tevens van belang voor de maandelijkse verrekening van de omzetbelasting. Het subsidiebedrag wordt in januari en juni in twee gelijke termijnen als voorschot uitbetaald.

Eigen vermogen en reservevorming

Het eigen vermogen bepaalt de capaciteit van het Sportbedrijf om zelfstandig incidentele tegenvallers op te kunnen vangen of nieuw beleid in te zetten. Daarnaast is het eigen vermogen een belangrijke indicator voor het aantrekken van leningen en het werven van fondsen. Het Sportbedrijf wordt een Besloten Vennootschap met de gemeente als enig aandeelhouder. Financiële tegenvallers bij de B.V. kunnen, ondanks de zelfstandige positie van de B.V., ook een financieel effect hebben op de gemeente. Een solide financiële positie voor het verzelfstandigde Sportbedrijf is daarom ook van belang voor de gemeente.

De omvang van het eigen vermogen van het Sportbedrijf is bepaald vanuit een risicogerichte benadering en gebaseerd op het continuïteitsprincipe: als de verzelfstandigde organisatie onverhoopt in financiële problemen raakt, dient voldoende eigen vermogen aanwezig te zijn om een bepaalde periode te kunnen overbruggen. In die periode kan naar alternatieven worden gezocht.

De volgende uitgangspunten worden voor het sportbedrijf gehanteerd voor wat betreft het weerstandsvermogen en de bestemmingsreserve:

- a. In de begroting van het sportbedrijf wordt een analyse van het weerstandsvermogen opgenomen over de komende vier jaren. Daarin worden de belangrijkste financiële risico's en de weerstandscapaciteit gekwantificeerd.
- b. De verhouding tussen de financiële risico's en de beschikbare weerstandscapaciteit wordt uitgedrukt in een ratio voor het weerstandsvermogen. Voor de ratio geldt dat de ondernorm 0,8 en de bovennorm 1,2 bedraagt. Beneden de ondernorm dienen maatregelen te worden genomen

- c. om de weerstandscapaciteit aan te vullen en/of de risico's te beperken. Boven de norm geen ruimte om de weerstandscapaciteit in te zetten voor andere doeleinden.
- d. De bestemmingsreserve en (egalisatie-)voorzieningen zijn onderbouwd door een actueel plan dat in de begroting van de verbonden partij is opgenomen of als bijlage eraan wordt toegevoegd.
- e. Voor de activiteiten en budgetten waarvoor al bestemmingsreserves of (egalisatie-)voorzieningen zijn getroffen worden geen reserveringen gedaan in de algemene reserve. De bestemmingsreserves en voorzieningen dienen zo nodig als risicobuffer.

De kwartiermaker geeft een nadere invulling aan de financiële kengetallen

Implementatiekosten

Vooruitlopend op de verzelfstandiging per 1 januari 2019 is 2018 het transitiejaar. Er wordt een breed scala aan werkzaamheden en activiteiten uitgevoerd. De definitieve inrichting van het Sportbedrijf krijgt vorm. Om goed te kunnen starten worden een aantal bedrijfsvoering processen ingericht. Denk daarbij aan financieel beheer, contractbeheer en inkoop en aanbesteding. Er is een bedrag ingeschat voor de implementatiekosten in 2018. Hiervoor is een aanmelding gedaan van €175.000.-.

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting geeft een beeld van de exploitatie van het Sportbedrijf voor de periode 1 januari 2019 tot en met 1 januari 2023. Daarbij is op hoofdlijnen al rekening gehouden met de nieuwe organisatiestructuur.

De begroting is gebaseerd op de gezamenlijke begroting van de deelnemende organisaties aangevuld met de nieuwe of omgevormde diensten en producten. Daarnaast is de begroting nog op enkele punten gewijzigd op basis van het zero-based principe. De investeringsbegroting is integraal opgenomen in de meerjarenbegroting. Voorzichtigheidshalve staan in de meerjarenbegroting geen extra inkomsten uit exploitatieversterkende activiteiten vermeld. Op termijn is het de bedoeling dat de exploitatie wel versterkt wordt door nieuwe producten en dienstverleningsovereenkomsten.

Opbrengsten						
activiteiten				€ 998.000		€ 998.000
verhuur	€ 438.000			€ 150.000	€ 422.000	€ 1.010.000
fondsen / sponsoring			€ 123.000		€ 7.000	€ 130.000
subsidie			€ 413.000			€ 413.000
Overig		€ 64.000	€ 103.000		€ 82.000	€ 249.000
Nadelig resultaat: bijdrage reserve	€ 157.000				€ 146.000	€ 303.000
bijdrage GD tbv sportbedrijf						€ -
Totaal	€ 595.000	€ 64.000	€ 639.000	€ 1.148.000	€ 657.000	€ 3.103.000
Kosten						
Personeel	€ 86.000	€ 256.000	€ 596.000	€ 835.000	€ 83.000	€ 1.856.000
Overhead	€ 39.000	€ 120.000				€ 159.000
Huisvesting			€ 23.000	€ 587.000	€ 69.000	€ 679.000
Energie		€ 202.000		€ 195.000	€ 71.000	€ 468.000
Kapitaallasten / huur				€ 154.000	€ 176.000	€ 330.000
Bijdrage Sportservice Doetinchem						€ -
Bijdrage Rozengarde						€ -
Bijdrage BUHA tbv sportbedrijf						€ -
Bijdrage BUHA tbv sport overig	€ 796.000					€ 796.000
Overig	€ 1.661.000	€ 467.000	€ 131.000	€ 584.000	€ 258.000	€ 3.101.000
Totaal	€ 2.582.000	€ 1.045.000	€ 750.000	€ 2.355.000	€ 657.000	€ 7.389.000

Garantstelling

Ten behoeve van de jaarlijkse lasten van investeringen is op basis van de huidige activa en investeringsplanning in de subsidie aan het Sportbedrijf voldoende budget opgenomen. Voor de aanschaf is echter kapitaal nodig. In principe dient de B.V. zelf zorg te dragen voor de financiering. Het is echter mogelijk dat de B.V. niet in staat is om voldoende kapitaal aan te trekken. Garantstelling door de gemeente kan het aantrekken van vreemd vermogen vergemakkelijken. Wanneer duurzame exploitatie van de gemeentelijke voorzieningen ook met gemeentelijke garantstelling onmogelijk blijkt kan de gemeente zelf zorgen voor de financiering van een lening aan de B.V. ten behoeve van de investeringen.

Onderhoudskosten sportaccommodaties

De sportaccommodaties- en voorzieningen zijn eigendom van de verschillende partijen. Het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor onderhoud, beheer en exploitatie van de accommodaties. In het contract tussen gemeente en Sportbedrijf worden afspraken gemaakt over het budget dat hiermee gepaard gaat. Er wordt een demarcatielijst opgesteld voor alle panden als startpunt. In deze lijst ligt ook vast wie in de toekomst waarvoor verantwoordelijk is. Op basis van de verantwoordelijkheid worden de budgetten berekend en vastgesteld.

Openingsbalans

De bezittingen en schulden van het Sportbedrijf worden met ingang van 1 januari 2019 uit de gemeentelijke balans ontvlochten.

Risicoanalyse

In 2018 voert het Sportbedrijf in opdracht van de gemeente een risicoanalyse uit. De risicoanalyse bevat de volgende onderwerpen:

- Beleidsmatige en financiële sturingsrisico's (afspraken over doelen en financiële spelregels / onderscheid tussen subsidiabele en niet subsidiabele activiteiten / sturing en verantwoording via het contract / invulling ogon relatie / vrije ruimte voor het Sportbedrijf)
- Organisatierisico's (marktpositie van het Sportbedrijf / organisatiestructuur)
- Juridische risico's (aanbestedingsverplichtingen / consequenties gekozen rechtsvorm / bevoordeling overheidsbedrijven / fiscale aspecten)
- Risico's t.a.v. het vastgoed (onderhoudsbudgetten / demarcatielijsten).

In de analyse worden de risico's geanalyseerd en gekoppeld aan de relevante beheersingsmaatregelen. Daarnaast komt er een overzicht van de resterende risico's waarbij een inschatting gemaakt kan worden van de kans waarin een dergelijk risico zich voordoet.

