

BEDRIJFSPLAN

Sportbedrijf Arnhem



SPORTBEDRIJF ARNHEM

SPORT

brengt de stad in beweging

Inhoudsopgave

Op weg naar een nieuwe uitdagende toekomst	3
Samenvatting	5
1. Nieuwe koers Sportbedrijf Arnhem	7
1.1 Het Sportbedrijf in ontwikkeling	7
1.2 Verzelfstandiging	7
1.3 Visie, missie en ambitie	8
1.4 Maatschappelijke context en beleidsthema's	9
2. Sportief Ondernemerschap	11
2.1 Ambitie	11
2.2 Innovatie en ontwikkeling	11
2.3 Slimme bedrijfsvoering	12
2.4 Kansrijke samenwerking met partners	12
3. Productaanbod en -ontwikkeling	15
3.1 Marktonwikkelingen en trends	15
3.2 Productgroepen	16
3.3 Bestaand productaanbod	16
3.4 Nieuwe producten en initiatieven	20
4. Organisatorisch kader	25
4.1 Organisatiestructuur	25
4.2 Personeel	27
4.3 Cultuur	27
4.4 Huisvesting	28
5. Financieel kader	29
5.1 Verantwoording en afspraken	29
5.2 Subsidierelatie	30
5.3 Bevoorschotting en liquiditeit	30
5.4 Eigen vermogen en reservevorming	30
5.5 Implementatiekosten	31
5.6 Meerjarenbegroting	31
5.7 Openingsbalans	31
5.8 Risicoanalyse	31
Bronvermelding	33
Bijlagen	apart bijgevoegd

Op weg naar een nieuwe uitdagende toekomst

Sportbedrijf Arnhem is expert in sport en bewegen. Al sinds 1990 bieden we in Arnhem een breed scala aan sportactiviteiten en -mogelijkheden in onze zwembaden, sporthallen en -zalen en op onze sportparken en speelplaatsen. We zijn sterk verankerd in de stad; in buurten en wijken. En we zijn zeer gemotiveerd om inwoners in beweging te krijgen en te houden. Want sport houdt mensen fit en vitaal, versterkt sociale verbanden, biedt opleiding en werk en draagt bij aan de profilering van de stad. Sport versterkt de stad! Dat is onze missie. Daar werken we hard aan. In opdracht van de gemeente Arnhem.

De huidige constructie, het Sportbedrijf als onderdeel van de ambtelijke organisatie, begint steeds meer te knellen. In de veranderende rol van de overheid, van uitvoering naar regievoering, is het exploiteren van een operationeel bedrijf als een sportbedrijf steeds moeilijker inpasbaar. Het Sportbedrijf is gebaat bij ruimte voor ontwikkeling en ondernemerschap. De dynamische markt van sport en bewegen vraagt om focus: reactiesnelheid in de ontwikkeling van nieuwe producten en activiteiten, daarop afgestemde bedrijfsvoering en slagvaardige medewerkers.

We willen uitgroeien tot een zelfstandige organisatie. Maatschappelijk georiënteerd, zichtbaar aanwezig in buurten en wijken en toegankelijk voor alle Arnhemmers. We geloven in de kracht van het geweldige netwerk dat Arnhem biedt: onderwijspartners, verenigingen en sportaanbieders. Wat anderen goed doen ondersteunen en faciliteren wij. Wat goed is zullen we behouden en verbeteren. En daar waar gewenst en mogelijk gaan we nieuwe producten en activiteiten introduceren. We willen daarbij op een verstandige manier met onze ambities omgaan.

Vanaf 2017 breekt er een nieuwe, uitdagende toekomst aan voor Sportbedrijf Arnhem. We gaan sport en bewegen inzetten omdat het leuk is, en ook omdat het zo'n belangrijke betekenis kan hebben in het leven van mensen. Voor hun gezondheid, voor ontmoeting, ontspanning, werk. Kortom: voor een bijdrage aan de leefbaarheid in Arnhem. Dit inspireert en drijft ons.

Namens de medewerkers,

Albert Matthijssen
directeur Sportbedrijf Arnhem
mei 2016



Samenvatting

Sportbedrijf Arnhem koerst af op een verzelfstandiging. Als binnenkort het college van B&W en de gemeenteraad het licht definitief op groen zetten, staat het Arnhemse Sportbedrijf vanaf 1 januari 2017 op eigen benen. Met de verzelfstandiging vindt een transitie plaats van een verantwoordingsgericht naar een resultaatgericht, ondernemend Sportbedrijf Arnhem. Als zelfstandig Sportbedrijf kunnen we actiever opereren in de dynamische omgeving van sport en bewegen en de daarbij behorende exploitatie van voorzieningen efficiënter uitvoeren. Door de verzelfstandiging ontstaat er een transparante verhouding tussen enerzijds de gemeente in haar rollen als beleidsmaker, opdrachtgever en financier, en anderzijds het Sportbedrijf als opdrachtnemer en uitvoerder van het beleid.

Sport versterkt de stad, dat is onze missie. We zijn een maatschappelijk ondernemend bedrijf. Als organisatie zijn we betrouwbaar, zichtbaar en toegankelijk en verbinden we sport en bewegen mét Arnhem en de Arnhemmers. Sportbedrijf Arnhem staat voor klantgerichtheid en gastheerschap, gezond opdrachtnemerschap, slimme bedrijfsvoering en sportief ondernemerschap. We leveren een belangrijke bijdrage aan maatschappelijke thema's als gezondheid, ontspanning, ontmoeting en werkgelegenheid en helpen daarmee de leefbaarheid in Arnhem op stedelijk, wijk- en buurtniveau te vergroten.

Om de beleidsopdracht van de gemeente Arnhem te realiseren richten we een nieuwe, slagvaardige en toekomstbestendige organisatie in. De gekozen rechtsvorm voor Sportbedrijf Arnhem is een BV en als governance-structuur is voor een onderneming met een toezichthoudende Raad van Commissarissen (RvC) gekozen. De nieuwe organisatiestructuur van het Sportbedrijf is een plattere organisatie waarin de onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen wordt versterkt.

Met ingang van 1 januari 2017 vallen de medewerkers van het Sportbedrijf onder de cao Vermo. Voor de overgang naar de nieuwe cao is een Specifiek Sociaal Statuut opgesteld met een looptijd van 3 jaar. Onze medewerkers zijn in de nieuwe organisatie inzetbaar op verschillende taakgebieden en afwisseling in functies wordt gestimuleerd. Met het oog op de nieuwe organisatiestructuur zijn nieuwe functieprofielen en kerncompetenties vastgesteld, deze zijn leidend in het plaatsingsproces en tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Om de transitie naar een gastgerichte organisatie te maken doen we een beroep op een klantgerichte houding en het commerciële denkvermogen van onze medewerkers. In het opleidings- en trainingsprogramma gaan we hier veel aandacht aan besteden.

De inzet van innovatieve ICT-oplossingen draagt bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering en stelt ons beter in staat om in te spelen op de veranderende wensen van de klant. In het nieuwe organisatie-model richten we ook een afdeling Innovatie & Ontwikkeling in. Deze afdeling houdt een actueel beeld bij van trends en marktontwikkelingen op het gebied van sport en bewegen. De inzichten gebruiken we om in projectteams, bestaande uit specialisten van verschillende afdelingen, nieuwe sport- en beweegproducten te ontwikkelen en bestaand aanbod te innoveren. We gaan daarbij werken met een productontwikkelingscyclus en het Business Model Canvas, waarbij de klantvraag en trends leidend zijn voor productontwikkeling en -verbetering. De gestructureerde manier van producton-

wikkeling geeft ons tegelijkertijd inzicht in de verhouding tussen kosten en opbrengsten waarmee we als Sportbedrijf beter kunnen sturen op het resultaat van een product.

Het Sportbedrijf beschikt over een grote diversiteit aan vaardigheden en expertises die we onderscheiden in een vijftal domeinen: We geven uitvoering aan gemeentelijk beleid om sport en bewegen te stimuleren, beheren en exploiteren sportieve ruimte, innoveren sport- en beweegconcepten en sportruimtes, organiseren sportieve evenementen en adviseren en faciliteren de gemeente en overige belanghebbenden op bovenstaande kerntaken.

Ons bestaande en nieuwe sport- en beweegaanbod is onder te verdelen in 10 productgroepen waaronder sport en bewegen in de stad, in de wijk, bij vitale sportaanbieders, in de openbare ruimte, gezonde leefstijl, leren en werken in de sport en aangepast sporten.

In de verschillende productgroepen bieden we een breed scala aan producten. Goed lopende producten behouden we en gaan we waar mogelijk doorontwikkelen. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe producten en initiatieven om meer Arnhemmers in beweging te krijgen en de exploitatie van onze accommodaties te versterken. Enkele voorbeelden daarvan zijn: één wijkteam, meervoudig gebruik van accommodaties, online innovaties, gezondere horeca en de groene en sportieve openbare ruimte in Arnhem beter benutten. Tenslotte verwachten we, door de samenwerking met ons uitgebreide netwerk van partners in en buiten Arnhem te intensiveren en door nieuwe partnerships aan te gaan, onze klanten in de toekomst nog meer te kunnen bieden op het gebied van sport en bewegen.

Kortom, met sportief ondernemerschap kunnen we de beleidsopdracht van de gemeente Arnhem beter uitvoeren en daarnaast vernieuwende, kansrijke sport- en beweegproducten ontwikkelen die aansluiten bij de behoefte van de inwoners van Arnhem. Het totaal van nieuwe, exploitatieversterkende activiteiten zal op termijn maximaal 20% van de totale omvang van het Sportbedrijf bedragen. Dit percentage is ontleend aan de aanbestedingswetgeving.

Met de meerjarenbegroting als uitgangspunt hebben we met de gemeente Arnhem afspraken gemaakt over eigen vermogen, liquiditeit, risicobeheersing en onderhoud van sportaccommodaties.

1. Nieuwe koers

Sportbedrijf Arnhem

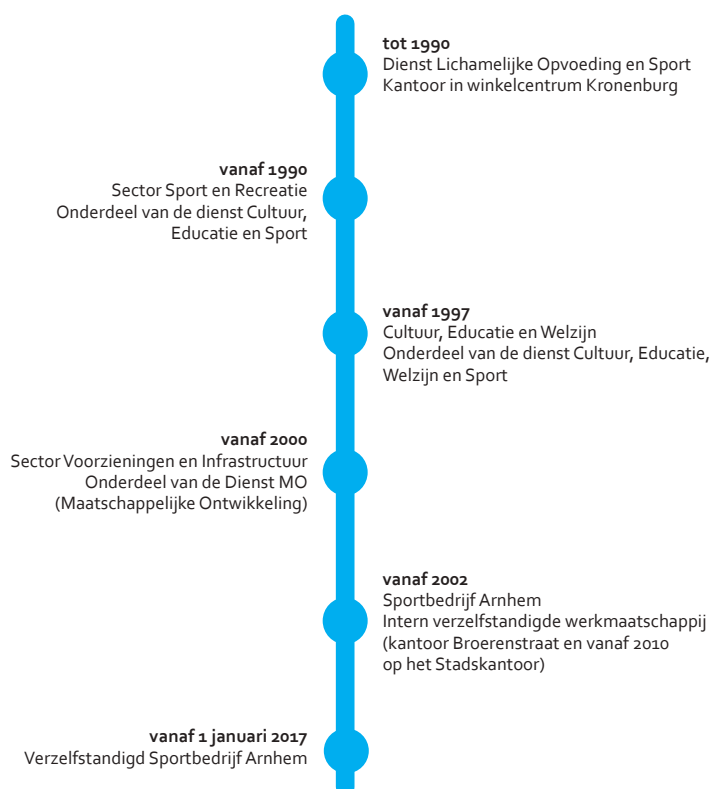
Sportbedrijf Arnhem is expert in sport en bewegen. We beheren, exploiteren en innoveren al jarenlang de sporthallen, zwembaden, gymzalen en buitensportaccommodaties in Arnhem. We geven uitvoering aan de doelstelling van de Arnhemse Sportvisie en helpen de gemeente daarmee haar beleid zichtbaar te laten zijn in de stad. We zijn sterk verankerd in de Arnhemse wijken en werken veel samen met andere sportaanbieders in de regio. Door sport als middel in te zetten bevorderen we de gezondheid en participatie van Arnhemmers en daarmee de leefbaarheid in Arnhem.

1.1 Het Sportbedrijf in ontwikkeling

Van Dienst Lichamelijke Opvoeding en Sport naar zelfstandig Sportbedrijf

Het Sportbedrijf heeft in de afgelopen jaren, onder verschillende namen, een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Van gemeentelijke afdeling naar intern verzelfstandigde werkmaatschappij. Onze ambitie is om op 1 januari 2017 als zelfstandige onderneming geheel op eigen benen te staan met de gemeente Arnhem als aandeelhouder en opdrachtgever.

Het maatschappelijk belang van het Sportbedrijf wordt alomerkend. Voor innovatieve producten en de verankering van sport in de Arnhemse wijken ontvangen we al jaren landelijk veel waardering. Zo is Arnhem in 2011 verkozen tot Sportgemeente van het jaar en zijn we de afgelopen jaren periodiek genomineerd (2013, 2014 en 2015). De nominaties komen voornamelijk voort uit vernieuwende producten die we inbrengen, uit het hoogwaardige aanbod van activiteiten en kwalitatief goede accommodaties.



1.2 Verzelfstandiging

Het traject

In juli 2010 nam de gemeenteraad van Arnhem het principebesluit om drie werkmaatschappijen van de gemeente, waaronder het Sportbedrijf, extern te verzelfstandigen. In december 2012 volgde het organisatiebesluit voor de verzelfstandiging van het Sportbedrijf door het college van B&W. In eerste instantie was de gemeente Arnhem samen met de gemeenten Rheden, Overbetuwe, Lingewaard en Renkum, voornemens een verzelfstandigd regionaal Sportbedrijf op te richten. Door wisseling van colleges en veranderende opvattingen over hoe om te gaan met de samenwerking, heeft een regionale samenwerking vooralsnog geen gestalte gekregen. Het verzelfstandigingstraject van het Sportbedrijf is autonoom vanuit de gemeente Arnhem uitgevoerd.

In het kader van het verzelfstandigingstraject is voor Sportbedrijf Arnhem een Businesscase opgesteld. Deze is in juni 2015 door het College van B&W goedgekeurd en tevens ter kennisname aan de gemeenteraad gebracht. In deze businesscase zijn op hoofdlijnen de richtinggevende kaders voor verzelfstandiging vastgesteld, mede aan de hand van een gehouden nulmeting. De kaders zijn verwerkt in dit bedrijfsplan, de belangrijkste besispunten uit de businesscase zijn opgenomen in bijlage 1.

Zodra de raad in 2016 een positief besluit heeft genomen over de verzelfstandiging van het Sportbedrijf starten we met de implementatie van de plannen, zodat op 1 januari 2017 een vliegende start gemaakt kan worden als zelfstandig Sportbedrijf.

Waarom verzelfstandigen?

De huidige constructie, het Sportbedrijf als intern verzelfstandige werkmaatschappij van de gemeente, is langzaam maar zeker beginnen te knellen. In de veranderende rol van de overheid, van uitvoering naar regievoering, is het exploiteren van een operationeel bedrijf zoals het Sportbedrijf geen kerntaak meer. Het Sportbedrijf heeft bovendien baat bij meer ruimte om maatschappelijk te ondernemen om haar opdracht goed uit te voeren en doelstellingen te behalen. De dynamische markt waarin het Sportbedrijf opereert stelt eisen aan onder meer reactiesnelheid, de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid.

Met de verzelfstandiging van het Sportbedrijf beogen we een heldere, zakelijke sturingsrelatie en transparante verhoudingen tussen de gemeente in haar rollen als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en het Sportbedrijf als opdrachtnemer en uitvoerder van dat beleid. De gemeente kan zich voortaan concentreren op het (sport)beleid in plaats van op de uitvoering daarvan.

Door te verzelfstandigen vergroten we de slagvaardigheid, en efficiency van het Sportbedrijf en komen we tot een optimale inzet van mensen en middelen in de uitvoering van de gemeentelijke opdracht. De effecten van de verzelfstandiging kunnen we inzetten om de beoogde doelstellingen te behalen en ook om tegenvallers op te vangen die van overheidswege aan de inkomstenkant ontstaan.

Verzelfstandiging betekent een gemeente op afstand, die geen directe bemoeienis heeft met de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf. De gemeente formuleert in overleg met het Sportbedrijf de beleidsopdracht. De wijze waarop het Sportbedrijf de afgesproken prestaties realiseert is een keuze van het Sportbedrijf zelf, binnen de geldende spelregels en wet- en regelgeving. De eerste jaren als verzelfstandigd Sportbedrijf ligt de focus op het beter doen van de dingen die we al doen. We richten ons daarbij primair op het bestaande productaanbod, onze basisactiviteiten. Daarmee leveren we een grote bijdrage aan de leefbaarheid in Arnhem, met prioriteit voor sport en bewegen in de wijk. Zodra we hierin geslaagd zijn komt er meer ruimte voor ondernemerschap. In de uitvoering hiervan willen we nieuwe producten en diensten ontwikkelen en aanbieden, mits ze de financiële exploitatie van het Sportbedrijf versterken en het risico voor de gemeente Arnhem gering is.

1.3 Visie, missie en ambitie

Visie

Wij geloven in de kracht van sport en bewegen en zetten deze kracht als experts in voor de stad. Sport houdt mensen fit en vitaal, zowel fysiek als geestelijk. Door sport en bewegen ontwikkelen kinderen motorische vaardigheden, waarden en normen. Sport biedt mensen kansen om te leren en kan dienen als opstap voor hun carrière. Het verbreedt en versterkt sociale verbanden binnen clubs, buurten, wijken en de stad. Sport draagt bij aan de profilering van de stad, bijvoorbeeld door grote sportevenementen of wedstrijden. Sport versterkt de stad!

'Sport heeft de kracht om de wereld te veranderen... Het heeft de kracht om te inspireren. Het heeft de kracht om mensen te verbinden zoals weinig anders dat kan. Het spreekt de jeugd aan in een taal die zij begrijpen. Sport kan hoop geven, waar ooit slechts wanhoop was. Het is krachtiger dan de overheid in het afbreken van raciale beperkingen.'

- Nelson Mandela, 25 mei 2000 -

Missie

Sport versterkt de stad, dát is onze missie. We zijn een maatschappelijk ondernemend bedrijf. Als organisatie zijn we betrouwbaar, zichtbaar en toegankelijk en verbinden we sport en bewegen mét Arnhem en de Arnhemmers. We zien volop kansen om een bijdrage te leveren aan belangrijke thema's

als gezondheid, ontspanning, ontmoeting, werkgelegenheid en daarmee de leefbaarheid in Arnhem op stedelijk, wijk- en buurtniveau te vergroten.

Kernwaarden

Bij het definiëren van de nieuwe missie en visie van het Sportbedrijf is een kernwaardenonderzoek gedaan onder alle medewerkers en met betrokkenen buiten de organisatie. In interviews en via een enquête hebben zij kernwaarden voor het nieuwe Sportbedrijf gekozen. De kernwaarden top 3: klantgerichtheid, samenwerking en ondernemerschap. Het uitgebreide kernwaardenoverzicht is opgenomen in bijlage 2.

Ambitie

Onze ambitie is om tot de beste sportbedrijven van Nederland te behoren. Ons sportaanbod, onze sportaccommodaties en (online) dienstverlening zijn aantrekkelijk en innovatief. Met deze combinatie maken we onze klanten blij en vitaal. We werken duurzaam, zijn resultaatgericht en expert in gezonde leefstijl.

Sportbedrijf Arnhem staat voor:

Klantgerichtheid en gastheerschap

Onze innovatie afdeling onderzoekt continue de behoeften van onze klanten en past onze producten en diensten hierop aan. In onze sportaccommodaties voelen gasten zich thuis, onze gastheren en gastvrouwen staan altijd voor hen klaar.

Vitaal opdrachtnemerschap

Een heldere en zakelijke sturingsrelatie en transparante verhoudingen tussen de gemeente in haar rollen als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en het Sportbedrijf als ondernemende opdrachtnemer en uitvoerder/adviseur van beleid.

Slimme bedrijfsvoering

Een besluitvaardig en efficiënt Sportbedrijf dankzij eigentijdse voor de sportsector ontwikkelde en te ontwikkelen bedrijfsvoering systemen. Deze zijn beschikbaar op het terrein van financiën, personele organisatie, contractbeheer, inkoop- en aanbesteding en technisch beheer. Maar ook door onze nieuwe software voor (online)verhuur, reserveringen, betalingen en beheer. Persoonlijk maatwerk wordt mogelijk, ook via sociale media, onder het motto van "Mijn Sportbedrijf".

Sportief ondernemerschap

We zijn maatschappelijk ondernemers en verdienen geld om nog meer mensen in beweging te brengen. We zoeken continue naar kansen voor innovatie en blijven onze effectief bewezen producten en diensten verder ontwikkelen. We willen maximaal presteren met de beschikbare middelen.

1.4 Maatschappelijke context en beleidsthema's

Maatschappelijke context

De maatschappelijke context waarin het Sportbedrijf opereert heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld en wordt bepaald door de koers die de gemeente Arnhem voorstaat.

Het verzelfstandigde Sportbedrijf heeft diverse relaties met de gemeente Arnhem:

1. Als opdrachtnemer in de uitvoering van sportbeleid;
2. Als huurder in relatie tot de gemeente als eigenaar van grond en accommodaties;
3. Als onderneming in relatie tot de gemeente als aandeelhouder;
4. Als adviseur en gesprekspartner voor de gemeente bij bouw, renovatie, projecten en beleid;
5. Als aanspreekpunt en verbinder in de Arnhemse wijken en in het brede netwerk met sportverenigingen, koepels, welzijn, onderwijs.

De kerntaken die het Sportbedrijf in opdracht van de gemeente uitvoert, het zogeheten basispakket, zijn nader uitgewerkt in de nieuwe beleidsopdracht aan het Sportbedrijf (paragraaf 5.1). De kerntaken voor Sportbedrijf Arnhem zijn:

- Het bieden van sport-, beweeg- en recreatiemogelijkheden aan klanten: individuele burgers, verenigingen, scholen, wijken instellingen en bedrijven;
- Het ontwikkelen, faciliteren en stimuleren van sport, spel en bewegen waarbij de sportstimulering zich richt op het stimuleren van sportbeoefening onder de Arnhemse bevolking c.q. specifieke doelgroepen (enerzijds met het oog op zelfontplooiing en anderzijds gericht op integratie van bevolkingsgroepen);
- De exploitatie van zwembaden, sporthallen, spel- en gymzalen en sportterreinen, inclusief de praktijk- en leeraccommodaties voor het Rijn-IJsselcollege.



Domeinen Sportbedrijf

Onze organisatie beschikt over een grote diversiteit aan vaardigheden en expertises. Deze onderscheiden we in een vijftal domeinen: we geven uitvoering aan gemeentelijk beleid om sport en bewegen te stimuleren, beheren en exploiteren sportieve ruimte, innoveren sport- en beweegconcepten en sportruimtes, organiseren sportieve evenementen en adviseren en faciliteren de gemeente en overige belanghebbenden op bovenstaande kerntaken.

1. Sport- en beweegbeleid uitvoeren

- Beweegdoelen
- Exploitatie binnen / buiten
- Makelaarsfunctie
- Exploitatie water

2. Sportieve ruimte exploiteren

- Verhuur m² binnen
- Verhuur m² buiten
- Verhuur m² nat
- Verhuur m² met faciliteiten

3. Innoveren

- Ontwikkeling sport- & beweegconcepten
- Innovatie sport- & beweegruimtes

4. Organiseren

- Topevenementen
- Stedelijke evenementen
- Wijkevenementen

5. Adviseren en faciliteren

- Sportstimulering
- Accommodaties
- Beleidsontwikkeling
- Verenigingsadvies & -ondersteuning (waaronder ook onderhoud, inkoop en aanbod van diensten)

Maatschappelijke beleidsthema's

Sportvisie 2011-2021

Voor het Sportbedrijf is 'De Sportvisie, Arnhemse visie op sport en bewegen 2011-2021' van de gemeente Arnhem hét beleidskader. De ambitie van de Sportvisie is het verhogen van de sportparticipatie van 64% in 2011 naar 75% in 2016. Actuele cijfers zijn op dit moment nog niet bekend.

Subdoelstellingen zijn:

- Vitale sportverenigingen en sportorganisaties, inclusief stichtingen;
- Bewegen en sporten beter bereikbaar maken voor iedereen, met speciale aandacht voor de jeugd;
- Meer aandacht voor de relatie tussen breedtesport en (sub)topsport;
- Meer sportiviteit en respect binnen de sport;
- Kwalitatief goede en laagdrempelige sportaccommodaties.

Perspectiefnota 2016-2019

Begin 2015 presenteerde de gemeente Arnhem de Perspectiefnota waarin de participatie van Arnhemmers centraal staat. Dankzij deze nota wordt zeggenschap verschoven van gemeente naar de wijken. De gemeente werkt samen met de stad aan de Arnhem Agenda op vijf thema's: Groen, creatief en innovatief, menselijke maat en samenwerken. Keuzes en prioriteiten voor (sport)activiteiten worden hierdoor door wijkbewoners zelf gemaakt en gesteld. Zij krijgen hierbij ondersteuning van de in de wijk aanwezige gemeentelijke professionals.

Het Sportbedrijf is al jarenlang tot in de haarvaten verbonden met bewoners, wijkinitiatieven, verenigingen, zorg en welzijn in de Arnhemse wijken. Zowel via onze werkzaamheden op sportaccommodaties als via de vele professionals die dagelijks actief zijn in de wijk. Veel medewerkers zoals de buurt-sportcoaches en vakleerkrachten zijn al jaren in diverse Arnhemse wijken werkzaam. Dankzij de expertise en het reeds opgebouwde netwerk in de wijken zijn we een belangrijke partner voor de gemeente bij het wijkgericht werken.

We zien de Perspectiefnota als een kans om onze samenwerking met wijkbewoners, vele sport- en beweegaanbieders, onderwijs en welzijn nog sterker te maken.

Van Wijken Weten

Het Sportbedrijf wil, binnen de bestaande accommodatiecapaciteit, de mogelijkheden voor wijken en bewoners om actief sport te beoefenen verder uitbreiden. De sportaccommodaties die we in beheer hebben, zoals sporthallen, sportparken en gymzalen, gaan we meer ten dienste stellen van de wijk. Met name ook door sportverenigingen intensiever in te zetten als bewoners middels hun verbinding met de wijkteams aangeven daar meer behoefte aan te hebben. Het Sportbedrijf wacht deze vraag niet passief af, maar gaat er actief naar op zoek.

De volgende afspraken gaan gelden:

- Het Sportbedrijf positioneert zich als levensvatbaar, zelfstandig bedrijf, terwijl de invloed van de wijk op de activiteitenbudgetten niet ter discussie staat;
- In nauwe samenspraak tussen bewoners en wijkteams leefomgeving worden de wijkwensen ten aanzien van sport geïnventariseerd;
- Het wijkteam zet als opdrachtgever de wensen weg bij de sportbeleidsmedewerkers van de gemeente, die er als opdrachtnemer mee aan de slag gaan;
- De gemeente geeft opdracht aan het Sportbedrijf om deze wensen uit te voeren en verwerkt dit integraal in de beleidsopdracht aan het Sportbedrijf.



2. Sportief ondernemerschap

Met de verzelfstandiging krijgt het Sportbedrijf ruimte voor de ontwikkeling van exploitatieversterkende activiteiten. Met sportief ondernemerschap kunnen we de gemeentelijke opdracht beter uitvoeren en vernieuwende, kansrijke sport- en beweegproducten ontwikkelen die aansluiten bij een duidelijke klantbehoefte. Sportief ondernemen betekent voor ons: een professioneel opererende sportorganisatie die effectief en klantgericht is. Ons doel is om een zo hoog mogelijke waarde te creëren voor onze opdrachtgever en voor onze klanten. In dit hoofdstuk schetsen we de werkwijze voor het sportieve ondernemerschap binnen ons bedrijf en lichten we er enkele voorbeelden uit.

2.1 Ambitie

In de nieuwe beleidsopdracht van de gemeente Arnhem aan het Sportbedrijf staan de kerntaken van het Sportbedrijf beschreven (paragraaf 1.4). Als zelfstandig Sportbedrijf blijven we ons primair richten op de uitvoering en verbetering van het bestaande productaanbod, onze basisactiviteiten. Daar waar gewenst en mogelijk hebben we de ambitie om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen om de financiële exploitatie te versterken.

Nieuwe producten ontwikkelen we voor bestaande en nieuwe klanten binnen de gemeente Arnhem. De nieuwe klantgroepen zijn gebruiksgroepen binnen de gemeente Arnhem op de terreinen van sport, welzijn en gezondheid. Buiten de gemeente Arnhem zullen we ons richten op dienstverleningsovereenkomsten. Te denken valt hierbij aan uitwisseling van activiteiten en producten maar ook aan diensten en advisering.

Het totaal van de exploitatieversterkende activiteiten zal op termijn maximaal 20% van de totale omvang van het Sportbedrijf bedragen. Een raming van de inkomsten van deze ondernemende c.q. commerciële activiteiten wordt in deze fase voorzichtigheidshalve niet nader gekwantificeerd en is voorlopig ook nog niet aan de orde. Zoals eerder vermeld ligt de focus de eerstkomende jaren op de uitvoering van het huidige takenpakket en de verbetering daarvan. De beleidsopdracht aan het Sportbedrijf is conform deze uitgangspunten tot stand gekomen. Ook de hoogte van subsidie die aan het Sportbedrijf wordt verstrekt is daarop gebaseerd. Zie daarvoor de meerjarenbegroting in paragraaf 5.7.

2.2 Innovatie en ontwikkeling

Het Sportbedrijf is uitermate geschikt om bestaande producten te verbeteren en nieuwe producten en concepten te ontwikkelen gezien de aanwezige kennis en ervaring en ons brede netwerk van sportkoepels, onderwijs en sportaanbieders. In de nieuwe organisatiemodel (paragraaf 4.1) richten we hiervoor zelfs een aparte afdeling in: Innovatie en Ontwikkeling.

De afdeling Innovatie en Ontwikkeling houdt een actueel beeld bij van alle relevante ontwikkelingen op het gebied van

sport en bewegen. De inzichten gebruiken we om in projectteams, bestaande uit specialisten van verschillende afdelingen, nieuwe sport- en beweegproducten te ontwikkelen en bestaand aanbod te innoveren. In het volgende hoofdstuk komen we hier uitgebreid op terug.

Marketing en Sales worden steviger in de nieuwe organisatie gepositioneerd. Er is een nieuwe visie op marketing ontwikkeld. Hierin staat op welke klantbehoefte wij met onze producten inspelen in de verschillende segmenten. Ter illustratie enkele speerpunten die een plek in het marketingplan hebben gekregen:

- We gaan werken met een productontwikkelingscyclus waarbij de klantvraag en trends leidend zijn voor productontwikkeling en -verbetering. Deze cyclus draait continue door op basis van onderzoek, resultaten en ervaring. Daarbij gaat kwaliteit boven kwantiteit. Producten die niet werken passen we aan of zetten we stop.
- De inzet van eigentijdse ICT-oplossingen verhoogt de effectiviteit en meetbaarheid van onze producten en draagt bij aan het behalen van de doelstellingen op het gebied van sport- en bewegen. Zo is de implementatie van softwaresysteem BSpaaS essentieel voor een marketing gedreven verhuur van accommodaties, waarbij de klant maximale flexibiliteit en service krijgt. Open sporturen zijn een middel om, in combinatie met sportkaarten, de bezettingsgraad te verhogen.
- Onze zwembaden onderscheiden zich door goed gekozen openingstijden en onderscheidende activiteiten als innovatief banenzwemmen, doe-het-zelf aquasporten en een andere kijk op zwemles. Ook onze partners stimuleren we om activiteiten in de baden te ontwikkelen.
- De zichtbaarheid en vindbaarheid van het Sportbedrijf, de accommodaties en de producten gaan we verder verbeteren. Hiervoor wordt gewerkt aan een brandmanagementplan, met een visie op (toekomstige) merken en positionering. Ook ontwikkelen we een frisse, nieuwe huisstijl.
- Het Sportbedrijf positioneren we duidelijker als zeer ervaren organisator, van kleine tot zeer grote sportgerelateerde events, die de beleving tot in de wijk brengt.

Businessmodel CANVAS

Aan alle producten van het Sportbedrijf ligt een businesscaseten grondslag. Nieuwe producten worden niet in de markt gezet zonder dat vooraf besluitvorming op basis van een

businesscase heeft plaatsgevonden. Voor de uitwerking van businesscases is de CANVAS-methode binnen het Sportbedrijf geïntroduceerd. In de businesscase brengen we voor een product de doelgroep, klantvraag, communicatiekanalen, kosten, baten en effecten in kaart. Ook bepalen we welke partners uit ons netwerk betrokken moeten zijn bij dit product. De businesscases worden uitgewerkt in een projectteam waarin verschillende disciplines betrokken zijn, zoals marketing, juridisch, finance en sportontwikkeling. Daarna start de pilotfase waarin we het product uitproberen, evalueren en verbeteren tot deze volwassen is en we het structureel opnemen in ons productaanbod.

In bijlage 3 is ter illustratie een businessmodel uitgewerkt voor het product Werksportkaart.



'Mijn Sportbedrijf'

Onze systemen en werkprocessen voldeden niet meer aan de vraag van de moderne klant. In 2014 hebben we daarom gekozen voor een nieuw reserveringssysteem: B-Spaas. Het verhoogt ons serviceniveau en verbetert de communicatiemogelijkheden met klanten. Dankzij B-Spaas kunnen klanten eenvoudig online boekingen maken, producten kopen en zich inschrijven voor activiteiten en lessen. Via mijnSportbedrijf.nl of de Sport in Arnhem app krijgen klanten inzicht in hun eigen gegevens. Dit kunnen boekingen, contracten en facturen zijn, maar ook voortgang van zwemlessen en openstaande tegoeden.

In 2016 wordt 'Mijn Sportbedrijf' geïmplementeerd waarbij we ook onze website en het sportserviceloket hierop inrichten. Na de gehele implementatie kunnen klanten, op elk moment en elke plek, een sportaccommodatie reserveren en betalen. Doordat we de koppeling maken met gebouwbeheersystemen besparen we op energie en maken we de toegang eenvoudiger voor onze klanten. Voor vaste klanten zoals verenigingen geldt dat ze gemakkelijk de inhuur van afgelopen seizoenen kunnen voorzetten en wijzigingen zelf online kunnen doorgeven. Het 'beheer op afstand' krijgt op deze manier een vervolg.

2.3 Slimme bedrijfsvoering

Ten eerste draagt het nieuwe organisatiemodel van het Sportbedrijf bij aan een betere bedrijfsvoering: er ontstaat een plattere organisatie waarin de onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen wordt verankerd. Deze aanpak leidt tot een betere sturing op de exploitatieactiviteiten doordat bestaande -tamelijk op zichzelf staande organisatiekolommen- worden doorbroken. Ook stimuleert het de kennisuitwisseling tussen verschillende disciplines.

Ten tweede vernieuwen we onze bedrijfsvoering door de inzet van nieuwe ICT oplossingen. De in het kader beschreven case 'Mijn Sportbedrijf' is hier een mooi voorbeeld van. De snelle opeenvolgende ontwikkelingen in ICT en duurzame oplossingen creëren grote kansen om onze organisatie effectiever in te richten en beter in te spelen op de wensen van de klant. Hiermee vergroten we de service aan onze klanten door efficiëntere werkprocessen en betere online mogelijkheden. Ook maken we onze activiteiten beter meetbaar door de inzet van innovatieve ICT oplossingen.

Tenslotte is duurzaamheid een thema waar kansen liggen voor een betere bedrijfsvoering. Het Sportbedrijf hecht veel waarde aan duurzaamheid en we willen hierin onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Het gebruik van duurzame technieken in sportaccommodaties leidt bijvoorbeeld tot lagere energielasten en een hoger gebruikersgemak

Duurzaam wagenpark

Op dit moment beschikken we over 15 bedrijfswagens om onze accommodaties te beheren en onderhouden. We willen een duurzaam wagenpark realiseren door minder gebruik van auto's en vervanging van benzine en diesel naar elektrisch of waterstof. Hiervoor starten we in 2016 een project waarin we de samenwerking zoeken met de gemeente Arnhem en partners uit het Energy Made in Arnhem netwerk.

2.4 Kansrijke samenwerking met partners

Door onze jarenlange inzet voor de sport in Arnhem beschikken we over een groot netwerk van vele organisaties binnen en buiten Arnhem. Dit prachtige netwerk willen we nog beter gaan benutten en ook de samenwerking tussen partners onderling stimuleren. Door de samenwerking te intensiveren en nieuwe partnerships aan te gaan kunnen we onze klanten meerwaarde bieden en versterken we onze eigen positie.

Binnen en buiten de sport in Arnhem is Sportbedrijf Arnhem het aanspreekpunt voor en de verbinder tussen onderstaande sportaanbieders en organisaties.

Partners binnen Arnhem

Gemeente Arnhem

De gemeente is, naast haar rol als opdrachtgever en aandeelhouder van het zelfstandige Sportbedrijf, een belangrijke partner. We werken samen met diverse afdelingen binnen de gemeente. Bijvoorbeeld met de wijkteams in de wijk, met de afdeling vergunningen bij evenementen en citymarketing of met het gemeentelijke vastgoedbedrijf bij renovatie en nieuwbouw van accommodaties.

Sportcentrum Papendal

Arnhem heeft met Papendal een unieke topsportlocatie binnen haar gemeentegrenzen. Dankzij het convenant Arnhemhal is onze samenwerking met Papendal de afgelopen jaren sterk geïntensiveerd. De breedtesport en topsport in Arnhem versterken elkaar door de uitwisseling van expertise en inzet.

*NOC*NSF*

De overkoepelende organisatie voor de sport in Nederland is gevestigd op Papendal. We werken met NOC*NSF samen door uitwisseling van kennis en expertise bij sportstimulering, bouw en renovatie van sportaccommodaties en talentherkenning en -ontwikkeling. Het convenant Arnhemhal heeft deze samenwerking de afgelopen jaren versterkt.

Arnhemse Sport Federatie

De ASF vertegenwoordigt de vele sportverenigingen in Arnhem. Veel verenigingen in Arnhem zijn lid van de federatie. We werken samen om de verenigde sport in Arnhem sterker te maken door uitwisseling van expertise en door het bieden van verenigingsondersteuning. We fungeren tevens als klankbord voor het sportbeleid binnen de gemeente Arnhem.

Vitesse Betrokken

Vitesse Betrokken is het maatschappelijke hart van voetbalclub Vitesse. Het doel van de stichting is middels de kracht van Vitesse sociaal-maatschappelijk actief te zijn in Groot Arnhem. In de uitvoering werkt Vitesse Betrokken samen met Sportbedrijf Arnhem. Voorbeelden van gezamenlijke beweegactiviteiten zijn het Arnhemse schoolvoetbaltoernooi met 5.000 deelnemers en Vitesse Hattrick met diverse voetbalactiviteiten bij de wijkclubs.

Onderwijsinstellingen

We werken al jarenlang intensief samen met de diverse onderwijsinstellingen in Arnhem. Het lager en middelbaar onderwijs in Arnhem is een van de belangrijkste huurders van onze sporthallen en -zalen voor bewegingsonderwijs. Ook bij stimuleringsprojecten om meer kinderen in beweging te krijgen werken we nauw samen. In het hoger onderwijs is het CIOS een belangrijke gebruiker van Sportcentrum Valkenhuis en met vele stagiaires een gewaardeerde partner in sportstimuleringsprojecten. Ook met de HAN, ArtEZ, Rijn IJssel en ROC A12 werken we samen, bijvoorbeeld in het kader van de studentensportkaart of bij onderzoeksopdrachten voor studenten.

Welzijnsorganisaties

Doordat we al jarenlang actief zijn in de Arnhemse wijken werken we intensief samen met welzijnsorganisaties zoals Stichting Rijnstad en Stichting Welzijn Ouderen Arnhem (SWOA). We versterken elkaar door het uitwisselen van expertise, afstemmen van aanbod en het gebruik van elkaars communicatiekanalen.

Wijkinitiatieven & -organisaties

We zijn door de fysieke aanwezigheid van accommodaties en onze personele inzet tot in de haarvaten verbonden met de Arnhemse wijken. In de jaren hebben we een groot netwerk opgebouwd van actieve wijkbewoners, -initiatieven en -organisaties. Door kennis en ervaringen te delen, initiatieven te verbinden en gebruik te maken van elkaars communicatiekanalen versterken we elkaars doelen.

Bedrijfsleven

Ook blijven we in Arnhem continue zoeken naar kansrijke samenwerkingen met het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld met Presikhaaf Bedrijven, waarmee we een leer-werkbedrijf in de sport opzetten om gezamenlijke ambities te realiseren. Of denk aan de samenwerking met partners voor onze activiteiten en evenementen zoals de Giro Gelderland, de jaarlijkse sportverkiezing, kookworkshops voor de Gezonde Sportkantine en Streethockey op Thialf. Ook liggen er kansen om acties met lokale partners op te zetten zoals bijvoorbeeld supermarkten, tankstations, sportzaken, pannenkoekenrestaurant en campings/vakantieparken.

Succesvolle samenwerking leefstijlcoaches

De leefstijlcoaches van Sportbedrijf Arnhem boekten afgelopen jaar goede resultaten door intensieve samenwerking met eerstelijns zorgverleners. Waren er in 2014 nog 90 deelnemers aan een individueel leefstijltraject, in 2015 groeide dit aantal uit naar 125 deelnemers. Daarnaast werden voor het eerst 234 andere leefstijlprojecten uitgevoerd (workshops, voorlichtingen, beweeggroepen e.d.). Onderstaande twee voorbeelden laten zien hoe de leefstijlcoaches, samen met partners, de verrassende resultaten behalen.

Maar liefst 45 COPD patiënten bezochten onlangs een gezamenlijke voorlichtingsavond bij huisarts Linders. De bijeenkomst heeft nu al geleid tot 4 nieuwe leefstijltrajecten. Praktijk Ondersteuner Huisartsenzorg Sharon Sommers regageerde na afloop enthousiast: 'De kracht van de avond zat hem in de aanwezigheid van de leefstijlcoaches in combinatie met de diverse zorgdisciplines. Het is zeker voor herhaling vatbaar en ook toepasbaar bij andere patiëntengroepen.' Ook longverpleegkundige Margit Metselaar was aanwezig: 'Het was motiverend. Samen heb je een goed overzicht van de zorg- en beweegmogelijkheden dichtbij huis en kun je patiënten aansporen tot actie.'



Een ander voorbeeld: In de wijk Geitenkamp werd een hiaat in het beweegaanbod geconstateerd. Drie praktijkondersteuners kwamen met het initiatief voor een wandelgroep. Elke donderdagochtend vertrekt nu een groep van 8 wandelaars vanaf MFC de Wetering onder leiding van de leefstijlcoach. POH-er Pauline Lunter hierover: 'De wil om te bewegen was er wel bij onze patiënten, maar vaak lukt het niet alleen. In een groep lukt het dan wel. Het sociale aspect en de persoonlijke benadering van de leefstijlcoach werkt zeer motiverend.'

Partners buiten Arnhem

Provincie Gelderland

Om zoveel mogelijk Arnhemmers in beweging te krijgen werken we al jarenlang intensief samen met de provincie. Bijvoorbeeld bij stimuleringsprojecten als Looiland Gelderland of bij de bouw en renovatie van sport en beweegaccommodaties.

Ministerie van VWS

De Rijksoverheid stimuleert sport en bewegen in Nederland. Al jarenlang maken we gebruik van subsidies van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport om de Arnhemse sport te versterken. Voorbeelden zijn de subsidie voor buurt-sportcoaches en Sportimpuls projecten vanuit het Rijk.

Gelderse Sport Federatie

De GSF is een uitvoeringsorganisatie voor sportbeleid en werkt in opdracht van de provincie door heel Gelderland. We delen expertise en werken samen binnen sportstimuleringsprojecten in Arnhem. Bijvoorbeeld bij subsidieaanvragen en de pilot voor een open sportpark Cranevelt.

Zorgaanbieders & verzekeraars

Sport en bewegen als middel voor gezondheidspreventie wordt steeds meer erkend en de samenwerking met organisaties uit de stad is groeiende. We zoeken de samenwerking actief op bij bijvoorbeeld de leefstijlcoachingstrajecten en

Uniek Sporten waarbij we samenwerken met huisartsen, revalidatiecentra en fysiotherapeuten. We zoeken naar de mogelijkheden voor een intensievere samenwerking met de grotere zorgverzekeraars in Arnhem zoals Menzis en Ohra.

Andere sportbedrijven

In de aanloop naar de verzelfstandiging hebben we meerdere malen kennis uitgewisseld met reeds verzelfstandigde sportondernemingen in o.a. Deventer, Amersfoort, Apeldoorn en Leeuwarden. We zien kansen om intensiever samen te werken met gelijksoortige organisaties en ondernemingen door het aangaan van samenwerkingen op het gebied van bedrijfsvoering, zoals het uitwisselen of samen inkopen van bewezen producten, ICT oplossingen en personeel.

Andere gemeenten

In de periode 2012-2014 is er overleg gevoerd tussen de gemeenten Renkum, Rheden, Overbetuwe, Lingewaard en Arnhem om te komen tot een regionaal Sportbedrijf. Uiteindelijk is besloten dat het Sportbedrijf wordt opgericht door Arnhem en dat daarna met de andere gemeenten overlegd wordt over mogelijkheden tot samenwerking. We gaan vanaf 2017 opnieuw met de gemeenten in gesprek over de betekenis die het Sportbedrijf kan hebben in de uitvoering van hun sportbeleid. Afspraken kunnen daarbij vastgelegd worden in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Op bepaalde vlakken wordt nu al pragmatisch samengewerkt, zoals subsidiewerving en sportstimulering.



3. Productaanbod & -ontwikkeling

Welke trends en marktontwikkelingen zijn er op het gebied van sport en bewegen en hoe kan het Sportbedrijf daar goed op inspelen? Met andere woorden: waar zit ruimte om te ondernemen? Aan de hand van die inzichten zetten we ons in om nieuwe sport- en beweegproducten te ontwikkelen en bestaand productaanbod te innoveren. In dit hoofdstuk schetsen we de manier waarop we ons huidige productaanbod hebben vormgegeven en de kansen die er liggen voor vernieuwing en uitbreiding van ons aanbod door productontwikkeling.

3.1 Marktontwikkelingen en trends

De markt voor sport en bewegen is divers en sterk in ontwikkeling. Om goed in te blijven spelen op de vraag en behoeften van klanten is een actueel inzicht in trends en ontwikkelingen essentieel voor Sportbedrijf Arnhem. Onderstaand worden enkele kansen en uitdagingen uitgelicht. In bijlage 4 is een uitgebreide analyse opgenomen van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in onze markt, uitgesplitst naar landelijke trends en ontwikkelingen voor Arnhem specifiek.

- De sportdeelname in Nederland is sterk gegroeid, van 38% in 1963 en 48% in 1979 schommelt het nu tussen de 60 en 70%. Ruim de helft van de Nederlanders sportte in 2014 iedere week. De sportdeelname in Arnhem bedroeg 64% bij de laatste meting in 2011, waarvan 21% bij sportverenigingen t.o.v. 25% landelijk. Tussen hoger en lager opgeleiden zijn er grote verschillen in sportdeelname. Ook in Arnhemse aanpakwijken is sprake van een lagere participatie.
- Gymnastiek (KNGU), zwemmen (KNZB) en volleybal (NeVobo) zijn de grootste binnensportbonden, voetbal (KNVB), tennis (KNLTB) en golf (NGF) zijn de grootste buitensportbonden. De binnensporten hebben te maken met krimp, ongeorganiseerde & outdoor sporten groeien juist zoals fitness, wielrennen en hardlopen. De snelst dalende sporten zijn zwemmen, aerobics, schaatsen en skeeleren. Ook veel Arnhemmers sporten en bewegen in de openbare ruimte, mede dankzij de aanwezigheid van vele parken en groene ruimte aan de rand van de stad.
- Ondanks de daling van zwemmen als sportbeoefening is het na fitness nog steeds de meest beoefende sport. De Arnhemse zwembaden hebben binnen een straal van vijf kilometer nauwelijks concurrentie. Binnen 10 kilometer zijn er daarentegen veel zwembaden met diep zwembad. Mensen zijn bereid verder te reizen naar een zwembad als een zwembad onderscheidend is. De zwemlesmarkt in Arnhem is t/m 2018 redelijk stabiel en zeker € 750.000 groot. Per jaar starten ongeveer 1800 kinderen met zwemles.

- Sport en bewegen wordt steeds meer erkend als middel in preventie en gezondheidsbevordering. Daarnaast leidt de vergrijzing in Nederland tot andere sport- en beweegbehoeften. Ook Arnhem vergrijst, in 2017 is meer dan 40% van de bevolking ouder dan 50 jaar; Dit betekent dat er een groeiemarkt is voor aangepast sport- en beweegaanbod.
- Grenzen tussen bewegen, sport en recreatie vervagen steeds meer. De vraag van sportconsumenten verandert naar meer flexibiliteit, beleving en wellness. Consumenten willen verrast worden en vragen om continu meebewegen met nieuwe ontwikkelingen, trends en technologie.
- Sportverenigingen denken nog vaak klassiek en hebben moeite zich aan te passen aan de veranderende vraag van sportconsumenten. Ook worden ze gevraagd meer maatschappelijke taken op zich te nemen. Ook in Arnhem zien we de ontwikkeling dat grote (vitale) verenigingen groeien en kleine(re) sportverenigingen krimpen. De kleinere verenigingen hebben te maken met organisatorische problemen, met name voetbal- en binnensportverenigingen.



- De druk op de exploitatie van binnen- en buitensportaccommodaties neemt in heel Nederland toe door lage bezettingsgraden. Dit biedt kansen voor meervoudig gebruik van accommodaties.
- Sportevenementen dragen bij aan de beleving van sport en aan een positief imago van de stad. Het aantal (top) sportevenementen en side events in Nederland is groeiende. Ook van (verzelfstandigde) sportbedrijven begeven zich steeds vaker op de markt voor het organiseren van (kleinschalige) evenementen.

3.2 Productgroepen

De marktanalyse in de voorgaande paragraaf beschrijft een aantal belangrijke uitdagingen en kansen voor de Arnhemse sport. Hierin ligt een opgave voor zowel het Sportbedrijf als voor het sportbeleid van de gemeente Arnhem. Om hierop in te spelen heeft het Sportbedrijf tien productgroepen benoemd. Onder elke productgroep vallen bestaande en nieuwe sport- en beweegproducten. De productgroepen zijn gedefinieerd op basis van de opdracht van de gemeente Arnhem, behoeften en trends uit de sportmarkt en de uitgangspunten voor sportief ondernemerschap.



Sport en bewegen in de stad	Beheer en exploitatie van Stedelijke sportaccommodaties en stimuleren van sport en bewegen in de stad
Sport en bewegen in de wijk	Beheer en exploitatie van wijk sport-/beweegaccommodaties en stimuleren van sport en bewegen in de wijk
Sport en bewegen bij Vitale sportaanbieders	Advies en ondersteuning sportaanbieders en beweeginitiatieven
Sport en bewegen in de openbare ruimte	Stimuleren van georganiseerd en ongeorganiseerd sporten en bewegen in het openbaar
Sport, bewegen en een gezonde leefstijl	Stimuleren en ondersteunen van een gezonde leefstijl met sport als middel
Aangepast sporten en bewegen	Sporten en bewegen mogelijk maken voor mensen met een fysieke of psychische beperking
Leren en werken in de sport	Participeren, werkervaring opdoen of stage lopen in de sport
Sport en duurzaamheid	Toekomstbestendig maken van sportaccommodaties, sportaanbieders en Sportbedrijf
Sport en beweegevenementen	Stedelijke en topsportevenementen naar Arnhem halen en organiseren
Leren(d) sporten en bewegen	Arnhemmers van alle leeftijden leren bewegen en sporten

> Productgroepen Sportbedrijf Arnhem

3.3 Bestaand productaanbod

Deze paragraaf geeft een overzicht van de bestaande producten van het Sportbedrijf, onderverdeeld naar de genoemde productgroepen. Een schematisch overzicht van de thema's, domeinen, productgroepen en bijbehorende producten en activiteiten van het Sportbedrijf is opgenomen in bijlage 5.

1. Sport en bewegen in de stad

Al jarenlang exploiteert en beheert Sportbedrijf Arnhem de stedelijke sportaccommodaties Valkenhuizen, de Grote Koppel en de vijf sporthallen. Jaarlijks ontvangen we circa 450.000 bezoekers in de Grote Koppel en Valkenhuizen.

In opdracht van de gemeente Arnhem verzorgen we:

- Verhuur en arrangementen voor sportieve activiteiten of evenementen;

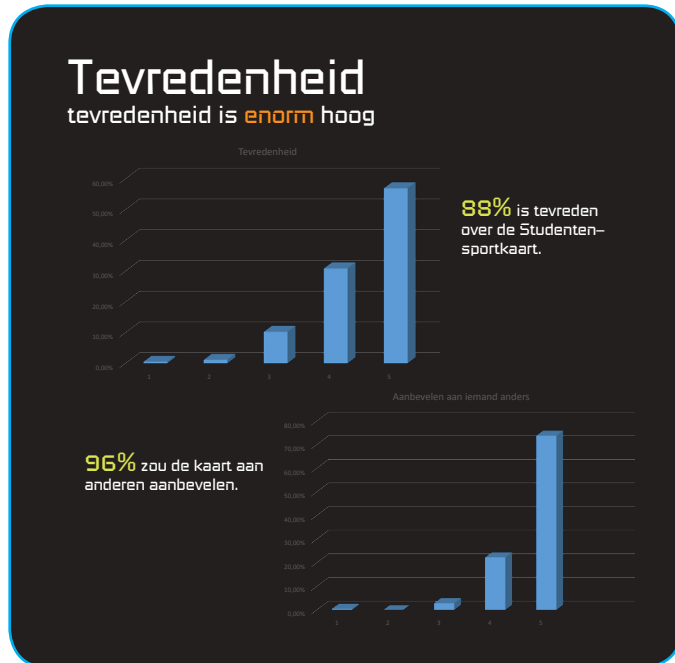
- Verhuur en arrangementen voor niet-sportgerelateerde activiteiten of evenementen;
- Beheer en schoonmaak stedelijke sportaccommodaties;
- Exploitatie horecagelegenheden de Grote Koppel & deels Valkenhuizen;
- Gastheerschap en handhaving;
- Onderhoud en technisch beheer.

Een uitgebreide beschrijving van bovenstaande accommodaties is opgenomen in bijlage 6.

Naast de exploitatie van sportaccommodaties zetten we ons al jaren in om meer Arnhemmers in beweging te krijgen. Onderstaande producten zijn gericht op het stimuleren van sport en bewegen onder verschillende doelgroepen.

Studentensportkaart

Al jaren zetten we ons in om meer studenten in beweging te krijgen. In 2012 hebben we succesvol de studentensportkaart geïntroduceerd en een groei van 300 naar 1600 studenten gerealiseerd. Alle zes MBO en HBO scholen in Arnhem doen mee. Voor € 13,95 per maand kunnen studenten onbeperkt fitnessen, zwemmen, squashen en diverse groepslessen volgen bij een van de 24 aangesloten sportaanbieders in de regio Arnhem.



> [Tevredenheidsonderzoek Studentensportkaart](#)

Werksportkaart

De werksportkaart is in 2015 ontwikkeld voor medewerkers van de deelnemende scholen aan de Studentensportkaart en voor medewerkers van de gemeente. Voor € 29,95 per maand maken zij onbeperkt gebruik van fitness, squash, zwemmen en groepslessen bij circa 25 aangesloten lokale sportaanbieders.

Ouder-Kindzwemmen

Om kinderen op jonge leeftijd vertrouwd te maken met water bieden we Ouder-Kind zwemmen. Samen genieten baby's en peuters met hun ouders en grootouders in het warme water. Voor kleuters is het bovendien een ideale voorbereiding op de reguliere ABC zwembles.

Recreatief / banen zwemmen

Zwemmen is leuk en gezond voor je conditie. Op vaste tijden zijn de zwembaden op Valkenhuizen en de Grote Koppel vrij voor recreatief zwemmen of banenzwemmen.

Aquasporten

Sportief bewegen in het water onder begeleiding van een instructeur. Het lesaanbod varieert van aquarobic, aquajoggen, aquaslank tot aquaspinning en waterbootcamp.

Senioren zwemmen en Revalidatie zwemmen

Bewegen in het warme water helpt om spieren soepel te houden en is een verantwoorde manier om te revalideren. De zwembaden bieden een uitgebreid lesaanbod voor senioren (Zwemfit 50+) en specifieke doelgroepen (Hart in beweging en Revalidatie Plus).

Recreatief squash

Onze beide sportcentra Valkenhuizen en de Grote Koppel huisvesten gezamenlijk 10 squashbanen. In de avonden worden de banen grotendeels verhuurd aan squaschool. De losse verhuur aan particulieren wordt makkelijker door ons nieuwe verhuursysteem.

Talenterkenning en -ontwikkeling

Het Sportbedrijf maakt deel uit van een netwerk van organisaties voor talentontwikkeling die Arnhemse sporttalenten ondersteunen, zoals Sportcentrum Papendal, NOC*NSF en Topsport Gelderland. Onze rol is faciliterend en vraaggericht. Talentontwikkeling begint bij talentherkenning. Voor jonge jeugd is de vindplaats voor talentontwikkeling het onderwijs. Wij zorgen voor de inzet van faciliteiten, advies, producten en communicatie.

Sportwijs - Arnhemse Spelen

Via Sportwijs maken basisschoolkinderen kennis met nieuwe sporten en aanbieders in de stad via schoolsporttoernooien en sportkennismakingsactiviteiten. Gemiddeld zijn er 6000-8000 deelnemende kinderen en participeren 60 scholen.

Uit onderzoek van het Sportbedrijf bleek dat basisscholen hun schoolsporttoernooien uitkiezen op basis van gewoonte. Om dit patroon te doorbreken worden de tweejaarlijkse Sportwijs Arnhemse Spelen geïntroduceerd: Kinderen maken elk voorjaar en elke winter kennis met drie tot vijf verschillende sporten, zodat ze op latere leeftijd een betere keuze kunnen maken.

Jeugdland

Het Sportbedrijf is een van de founding partners van Jeugdland, een stichting die sinds 1971 vakantieactiviteiten organiseert voor kinderen van 4 t/m 12 jaar. We ondersteunen bij de organisatie, promotie en uitvoering van activiteiten en zetten hierbij ons brede netwerk van sportaanbieders in de stad in.

2. Sport en bewegen in de wijk

Arnhem beschikt over een zeer gevarieerd aanbod in buitensport- en binnensportaccommodaties in de wijken. Wekelijks sporten 15.701 Arnhemmers op een van de 12 sportparken met maar liefst 85 velden. Sportbedrijf Arnhem verzorgt aanleg, renovatie, beheer en onderhoud van deze accommodaties en sportvelden.



Daarnaast telt Arnhem 30 binnensportaccommodaties verdeeld over de stad. Hier verzorgen we:

- Aanleg en renovatie wijksportaccommodaties inclusief beschermde speelvoorzieningen
- Beheer en schoonmaak wijksportaccommodaties
- Onderhoud en technisch beheer
- Verhuur wijksportaccommodaties
- Verhuur en arrangementen voor niet-sportgerelateerde activiteiten of evenementen
- Gastheerschap en handhaving

Daarnaast beheren en programmeren we de Playgrounds, Johan Cruijff Courts en bouwspeelplaatsen in de wijk. Dit willen we in vier aanpakwijken van Arnhem moderniseren door samenwerking met instellingen, bedrijfsleven en wijkinitiatieven. Wijkbewoners worden intensief betrokken bij keuzes rondom fysieke aanpassingen en bij het beheren en ontwikkelen van de programma's. In de uitvoering van het programma wordt samengewerkt met wijkclubs, sportverenigingen en partners. In 2015 is hiermee gestart met de voorzieningen in Malburgen Oost. In 2016 wordt in samenwerking met de gemeente Arnhem een plan gemaakt voor intensievere samenwerking tussen het Sportbedrijf en de wijkteams.

Wijksportclubs

In 2010 is het Sportbedrijf gestart met het opzetten van wijkclubs met als doel een sportinfrastructuur te creëren in wijken waar verenigingen en andere sportaanbieders niet of gering aanwezig zijn. Er zijn momenteel vier wijksportclubs actief in de wijken Klarendal, Arnhem Midden/t Broek, Geitenkamp, Presikhaaf, Malburgen/Immerloo. Ze bieden een laagdrempelig en gevarieerd sport- en beweegaanbod, zoveel mogelijk in samenwerking met vitale sportverenigingen en wijkbewoners. Hiervoor worden buurtsportcoaches en vakleerkrachten bewegingsonderwijs ingezet.

De wijkclubs zijn een belangrijke sociale ontmoetingsplek in de wijk. Dit biedt kansen om meer activiteiten te ontwikkelen op het gebied van gezondheid, zorg en participatie samen met bewonersinitiatieven, woningbouwcoöperaties, welzijn- en wijkorganisaties.

De wijksportclubs zijn bij uitstek geschikt een bijdrage te leveren aan het programma Van Wijken Weten. Vastgesteld is dat de participatie van bewoners aantoonbaar toeneemt in wijken waar wijksportclubs actief zijn. Ook is er in wijken waar wijksportclubs actief zijn sprake van een intensiever gebruik (bezettingspercentage) van gymzalen.

3. Sport en bewegen bij vitale sportaanbieders

Vitale sportaanbieders zijn goud waard voor Arnhem. Het Sportbedrijf zet zich daarom actief in voor sterkere sportaanbieders in de stad. De sportvereniging speelt in het landschap van sportaanbieders een belangrijke rol. Ze moeten inspelen op veranderende behoeften van mensen en diverse maatschappelijke ontwikkelingen. De toekomstige 'vitale' vereniging is in staat om die veranderende vraag in te vullen door bijvoorbeeld extra aandacht voor specifieke groepen, intensieve samenwerking met organisaties in de wijk, inzet op talentherkenning en -ontwikkeling en de inzet van accommodaties voor wijkactiviteiten.



Het Sportbedrijf adviseert en ondersteunt sportaanbieders bij de vitalisering van hun vereniging of organisatie. We zetten buurtsportcoaches in bij verenigingen, geven bestuurlijk advies (o.a. in de fusie van handbalverenigingen Swift en AAC '1899), verzorgen vrijwilligerstrajecten, begeleiden bij de aanvraag van Sportimpuls subsidies en verzorgen workshops Positief Coachen voor trainers en besturen van sportverenigingen. Ook adviseren we vitale sportaanbieders die hun maatschappelijke functie voor de wijk willen vergroten. Bijvoorbeeld door hun sportkantine in te zetten voor meerdere doeleinden (tafeltje dekje, kaartclubs etc.). Onze buurtsportcoaches en verenigingsondersteuners fungeren als belangrijke makelaar tussen sportaanbieder en (wijk)initiatief.

Tweejaarlijks monitoren we sportclubs met behulp van de verenigingsmonitor, een meetinstrument dat in samenwerking met het Mulier Instituut ontwikkeld is. De monitor wordt op verzoek van verenigingen uitgevoerd en biedt hen inzicht in de groei en verbeterkansen voor de club. We vinden het ook belangrijk dat sportiviteit, respect en veiligheid meer aandacht en prioriteit krijgen binnen het sport- en beweegaanbod van sportverenigingen. In het kader hiervan werken we met NOC*NSF, sportbonden en onderwijsinstellingen samen aan een programma voor een veilig sportklimaat. De komende tijd worden de Arnhemse verenigingen over de initiatieven geïnformeerd en wordt in samenspraak met de besturen een maatwerk-aanpak ontwikkeld.

Het Sportbedrijf is aangesloten op het door NOC*NSF en Hogeschool Windesheim geïnitieerde lectoraat Sportpedagogiek. Hierin werken partners samen aan een veilig sport- en beweegklimaat op school, in de wijk en bij de vereniging.

We zien kansen om de komende jaren verdere stappen te maken in het faciliteren van verenigingen. Denk daarbij aan het realiseren van schaalvoordelen op het gebied van kennisdeling en -ontwikkeling, gemeenschappelijke inkoop, ondersteuning van de Technische Dienst bij beheer en onderhoud, stagebegeleiding en de inzet van deelnemers aan de participatiewet.

4. Sport en bewegen in de openbare ruimte

Een groeiende groep Arnhemmers (30%) sport in ongeorganiseerd verband, een trend die ook landelijk te zien is. Arnhem is dankzij de vele prachtige parken en groene omgeving ook zeer geschikt voor sport en bewegen in de openbare ruimte. In de volgende paragraaf beschrijven we nieuwe initiatieven om sport en bewegen in de openbare ruimte te stimuleren.

5. Sport, bewegen en een gezonde leefstijl

Sporten en bewegen helpt mensen om zich zowel lichamelijk als mentaal gezond te voelen. Binnen een gezonde leefstijl past een gezonde voeding, voldoende bewegen en onthouding van roken en overmatig alcoholgebruik.

Leefstijlcoaching

Sportbedrijf Arnhem zet leefstijlcoaches in om Arnhemmers te ondersteunen bij het aannemen van een gezondere leefstijl door sport en bewegen te verbinden aan voeding en gedragsverandering. We werken hierbij samen met huisartsen, diëtisten, verpleegkundigen, praktijkondersteuners en fysiotherapeuten die hun patiënten naar ons doorverwijzen. De Leefstijlcoaches bieden voor de verschillende doelgroepen een programma op maat.

6. Aangepast Sporten en bewegen

Veel mensen met een lichamelijke of psychische beperking sporten en bewegen minder. Ook de vergrijzende Arnhemse bevolking leidt tot een toenemende vraag naar een aangepast sportaanbod. We bieden in de Arnhemse zwembaden een uitgebreid lesaanbod voor senioren (Zwemfit 50+) en voor specifieke doelgroepen (Hart in beweging en Revalidatie Plus). Daarnaast spelen we hier met de volgende initiatieven op in:

Uniek Sporten

Het Sportbedrijf is founding partner van Uniek sporten, een stichting die als doel heeft meer mensen met een beperking (tot 65 jaar) structureel aan het sporten en bewegen te krijgen. Uniek Sporten is inmiddels uitgegroeid tot een regionale netwerkorganisatie die de behoefte van haar doelgroep matched met een passend sport- en beweegaanbod. Het sportaanbod wordt verzorgd door diverse sportverenigingen en sportaanbieders uit de regio Arnhem.

Beweeg!

Twee keer per jaar geven we de krant Beweeg! uit, speciaal voor 50+ers. Deze krant wordt in heel Arnhem huis-aan-huis verspreid en is te verkrijgen op diverse punten in de stad (o.a. fysiotherapeuten, bibliotheken). In de krant worden senioren geïnformeerd en geïnspireerd over de sport- en beweegmogelijkheden in Arnhem waarbij de nadruk ligt op de link tussen bewegen en gezond en vitaal blijven.

7. Leren en werken in de sport

Sportstage

Het werkveld van het Sportbedrijf biedt studenten volop mogelijkheden om werkervaring op te doen. Ook Arnhemmers met een afstand tot arbeidsmarkt bieden we kansen om te re-integreren binnen de sport in Arnhem. Momenteel hebben 15 mensen een ID-baan bij het Sportbedrijf. Jaarlijks lopen circa 200 studenten van het MBO, HBO en WO stage bij het Sportbedrijf. Ze ondersteunen op kantoor, doen onderzoek naar de ontwikkeling van nieuwe producten of werken 'in het veld' op wijk sportaccommodaties, op scholen of bij sportverenigingen.

8. Sport en duurzaamheid

Arnhem United

Het Sportbedrijf participeert samen met het Vastgoedbedrijf en de afdeling duurzaamheid van de gemeente Arnhem, in het project Arnhem United van de stichting Duurzaam Verenigen. Arnhem United onderzoekt de verduurzamingskansen voor sportverenigingen in Arnhem en ondersteunt bij de uitvoering. Zo worden momenteel acht Arnhemse buitensportverenigingen ondersteund bij het realiseren van energiebesparing door energiescans, monitoring en advies.

9. Sport- en beweevenementen

Sportbedrijf Arnhem is al jaren actief in de organisatie van zowel grote als kleine sport- en beweevenementen in de stad. Evenementen versterken de exploitatie van sportaccommodaties en leveren positieve aandacht op voor sport en de stad Arnhem. We onderscheiden topevenementen (Giro d'Italia, EK handbal), stedelijke evenementen (Sportverkiezing van het jaar, Jeugdland) en kampioenschappen/toernooien voor sportbonden.

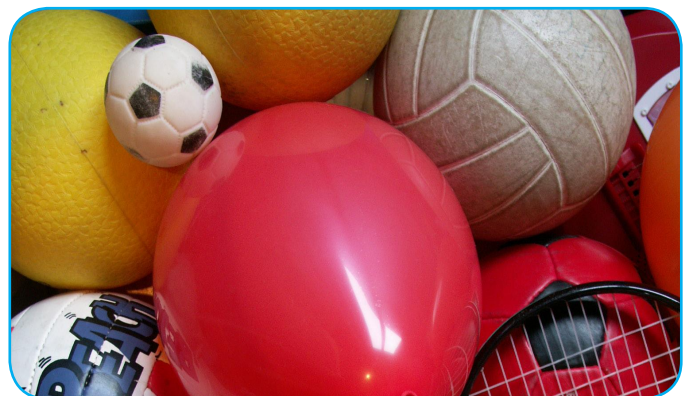
In de organisatie en uitvoering van evenementen werken we samen met een grote diversiteit aan partners uit ons netwerk. Ook benadert ons evenemententeam actief organisatoren van sportieve evenementen. Voorafgaand aan een eventuele samenwerking maken we een goede afweging over onze rol en verwachte kosten en opbrengsten. Om de spin-off van evenementen te vergroten is de afgelopen jaren de samenwerking met citymarketing (Made in Arnhem) geïntensifieerd en worden side-events in samenwerking met ondernemers of sportaanbieders georganiseerd. Hier zit onze grote meerwaarde; door ons netwerk en stevige verankering in de wijk kunnen we het effect van sportieve evenementen vergroten.

10. Leren(d) sporten en bewegen

Arnhemmers van alle leeftijden leren bewegen en sporten. Jonge sporters ontdekken hun beweegtalent. Sport, bewegen en onderwijs zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Het Sportbedrijf werkt intensief samen met het onderwijs om zoveel mogelijk kinderen en jongeren in beweging te krijgen. Hiervoor zetten we combinatiefunctionarissen, vakdocenten lichamelijke opvoeding en zwemonderwijzers in.

Bewegingsonderwijs

Sportbedrijf Arnhem coördineert en stimuleert de inzet van vakleerkrachten en zet in op de kwaliteit van het bewegingsonderwijs in het primair onderwijs, zowel in de zaal als in het zwembad. Het Sportbedrijf heeft zelf geen vakleerkrachten in dienst. Onze consultants vormen wel de schakel tussen het bewegingsonderwijs en het naschoolse sportaanbod in de wijken en de stad.



Zwemles/schoolzwemmen

In de zwembaden van sportcentrum de Grote Koppel en Valkenhuizen verzorgen we al jarenlang zwemlessen. We bieden hier schoolzwemmen, ABC-zwemles voor kinderen en volwassenen en aangepaste zwemles voor bijvoorbeeld kinderen met een beperking. We streven naar 100% zwemvaardigheid en trekken hierin op met zwemverenigingen om de zwemlessen in Arnhem op hoog niveau te krijgen en te houden.



Naschools sportaanbod

Tijdens en na schooltijd kan de jonge Arnhemse jeugd kennismaken met een breed scala aan sport- en beweegactiviteiten. Combinatiefunctionarissen van het Sportbedrijf, gymleraren en sportaanbieders trekken hierin samen op. Het Sportbedrijf is de programma ontwikkelaar en makelaar tussen vraag en aanbod. Loopland Gelderland, diverse schoolspottoernooien en de Sportwijken Arnhemse Spelen zijn enkele voorbeelden.

Loopland Gelderland

We zijn founding partner van het project Loopland Gelderland en werken daarin samen met o.a. Sportcentrum Papendal, NOC*NSF en de Atletiekunie. Doel van het project is om kinderen beter te leren bewegen en lopen. Wij leggen we de verbinding naar de Arnhemse wijken en zorgen we ervoor dat Arnhemse kinderen participeren in dit project.

3.4 Nieuwe initiatieven en producten

Op basis van ervaring, marktanalyse en brainstormsessies met partners en experts van binnen en buiten de organisatie zien we grote kansen voor de vernieuwing en uitbreiding van ons productaanbod. In dit hoofdstuk presenteren we tien vernieuwingen in ons sport- en beweegaanbod om meer Arnhemmers in beweging te krijgen en onze exploitatie van accommodaties te versterken. Voorwaarde voor het aanbieden van nieuwe producten is dat deze bijdragen aan een of meerdere beleidsthema's en voorzien in een klantbehoefte, volgens het Businessmodel Canvas (hoofdstuk 2.1).

Eén (wijk)team

Sportverenigingen en beweeginitiatieven hebben een belangrijke sociale functie in de wijk. Het Sportbedrijf is hierbij vanuit diverse rollen betrokken. Onze buurtsport- en leefstijlcoaches werken al jarenlang in de Arnhemse wijken als ondersteuner, verbinder en ondernemers op het gebied van sport, bewegen en gezondheid. Vanuit dit netwerk kunnen we de huidige inzet van onze professionals gericht afstemmen

op de vraag vanuit wijkbewoners en wijkinitiatieven. Uitvalsbases hiervoor zijn scholen, wijkclub, MFC, zorginstellingen, sportaccommodaties of wijkcentra. We zien kansen om de samenwerking tussen professionals die werken aan zorg, welzijn, sport en leefbaarheid in de wijk te intensiveren.

Onze wijkprofessionals en de wijkteams versterken elkaar door samenwerking, afstemming, kennisuitwisseling en het delen van het netwerk in de wijk. Door ons aanbod te combineren met de activiteiten vanuit het sociale domein zijn we beter bereikbaar voor wijkbewoners en initiatieven.

Online innovaties

We zetten in op het online stimuleren en toegankelijk maken van sport en bewegen, met innovatieve software via verschillende platforms. De website Sportinarnhem.nl wordt volledig vernieuwd en biedt Arnhemmers straks ruime mogelijkheden om online sportzaken te regelen (reserveringen, betalingen, klachten, vragen etc.). We zijn in 2015 gestart met de implementatie van het nieuwe verhuursysteem, in 2016 volgt onze website.

Sportieve openbare ruimte

Arnhem is dankzij de vele prachtige parken en groene omgeving zeer geschikt voor sport en bewegen in de openbare ruimte. Door fysieke aanpassingen van beweegroutes en door goede promotie ervan kan de openbare ruimte beter benut worden, te denken valt aan bredere fietspaden, verlichte looproutes of buitenfitnessfaciliteiten. Om meer Arnhemmers en bezoekers (toeristen, dagjesmensen) in beweging te krijgen willen we bijvoorbeeld routes uitzetten (inclusief bewegwijzering en verlichting) voor fietsen, wandelen hardlopen en skeeleren, door Arnhemse parken en langs kunst, cultuur en andere bezienswaardigheden. We pakken hierin graag een faciliterende rol als 'makelaar' tussen de vraag of initiatieven van bewoners en uitvoering door gemeentelijke afdelingen. We verbinden bestaande initiatieven, sportaccommodaties, sportaanbieders en onderwijsinstellingen in de stad.



Samen met bewoners, wijkinitiatieven of sportaanbieders ontwikkelen we nieuwe beweegroutes, sport- en beweegparken of ICT oplossingen. We zoeken innovatieve bedrijven en bieden hen een podium in Arnhem.

In de stadsparken Sonsbeek, Presikhaaf en Immerloo hebben de wijkclubs in 2015 een start gemaakt met het ontwikkelen en uitvoeren van sport- en beweegarrangementen. Sportverenigingen, bootcampbedrijven en andere ondernemers uit de stad zijn hierbij partners, wij hebben een faciliterende rol en verbinden de initiatieven.

Gezondere horeca

Gezonde voeding is erg belangrijk om goed te kunnen sporten en bewegen en draagt bij aan een gezonde leefstijl. Zowel in Sportcentrum Valkenhuizen als De Grote Koppel zijn professionele horecagelegenheden aanwezig. In Valkenhuizen is de horeca verpacht aan een ondernemer, in De Grote Koppel verzorgen we zelf het horeca aanbod. Het aanbod is tot nu toe relatief simpel en veelal ongezond geweest.

Voor een gezondere exploitatie van de horeca kiezen we ervoor de horeca in eigen beheer te nemen. We willen op beide sportcentra gezonde sportrestaurants exploiteren in samenwerking met partners. Naast de gezonde kantine wordt de horeca dan ook gebruikt voor kookworkshops en een maaltijdservice voor bewoners van omliggende wijken.

Het biedt ons ook de kans om sport- en beweegarrangementen in combinatie met gezonde maaltijden aan te bieden. In de 'Week van de Smaak' die in 2014 georganiseerd is hebben we hiermee de eerste ervaringen opgedaan. De frituur ging letterlijk een week uit en gezondere alternatieven uit de regio kwamen ervoor terug. De vaste bezoekers en medewerkers moesten wennen maar we ontvingen veel positieve reacties en de omzet bleef gelijk. Rondom het concept gezondere horeca zoeken we de samenwerking met een hotelschool en lokale initiatieven op het gebied van gezondere en regionale voeding (Kweekland, Stadslandbouw etc.). Ook zetten we leerwerkbanen in vanuit het Leerwerkbedrijf. Een businesscase voor gezondere horecapunten op Valkenhuizen en de Grote Koppel wordt in 2016 uitgewerkt.



Door workshops en een jaarlijkse Week van de Smaak dragen we onze kennis en ervaring over aan sportverenigingen, scholen en bedrijven om ook hun kantineaanbod gezonder te maken. In de realisatie zoeken we de samenwerking met Sportcentrum Papendal, waar veel kennis en ervaring aanwezig is op dit gebied, bijvoorbeeld het gezonde restaurant in de ArnhemHal voor topsporters.

Meer(voudig) gebruik sportaccommodaties

Onze sportaccommodaties worden overdag vaak gebruikt door scholen en in de avonden door sportverenigingen en enkele vaste huurders. Om de accommodaties beter gevuld te krijgen en de exploitatieopbrengsten van verhuur van accommodaties te verhogen, ontwikkelen we open sporturen op de tijden waarop onze vaste gebruikers geen gebruik maken van de accommodaties. Tijdens deze daluren staan materialen voor verschillende sporten klaar en kunnen Arnhemmers tegen een scherp tarief gebruik maken van de zaal, individueel of met een groep. Bijvoorbeeld voor zaalvoetbal, badminton of volleybal. De eerste pilot die we in 2014 hebben verricht verliep goed, er werd meer gesport tijdens de daluren in de zalen op Valkenhuizen. We bieden de open sporturen zowel incidenteel als in abonnementsvorm aan. Via ons nieuwe online reserveringssysteem kunnen de open sportzalen gemakkelijk online gehuurd en betaald worden.

Sportparken worden opengesteld voor de wijk en zijn door hun ligging, ruimte en bezoekersstromen kansrijk voor meerdere functies naast sport en bewegen. Dit draagt bij aan de exploitatie van het sportpark en beweegt nieuwe (niet-sporters) naar de accommodaties. Ook liggen er kansen om gebouwen van sportaccommodaties beter te benutten door bijvoorbeeld werkplekken te creëren of door het delen van accommodaties met sportaanbieders, buurthuizen en wijkprofessionals. De snel groeiende deeleconomie leidt tot nieuwe kansen, bijvoorbeeld repair cafe's, distributie van postpakketjes via sportlocaties, platforms om bestaande producten binnen een sportvereniging met elkaar te delen. Op twee sportparken (Cranevelt en Rijkerswoerd) wordt geëxperimenteerd met open sportparken. In wijken waar dat ook gewenst is kan het Sportbedrijf met de opgedane kennis en ervaring de wijken en verenigingen op aanvraag ondersteunen.

Er liggen dus veel kansen, met name bij de Sportparken, om te komen tot meervoudig gebruik van accommodaties. Voor de daadwerkelijke uitvoering en realisatie daarvan is de medewerking van de huidige gebruikers, wijkbewoners en de gemeente Arnhem onontbeerlijk, ook aangepaste regelgeving is vaak noodzakelijk. Het Sportbedrijf vervult hierbij een belangrijke schakel-functie.

Vernieuwende zwembaden

Met op de wensen van de klant afgestemde openingstijden en onderscheidende producten willen we een aantrekkelijk zwembad zijn in de regio Arnhem. We gaan onze zwemproducten verbeteren om beter te voldoen aan de behoefte, trends en ontwikkelingen. Sportief banenzwemmen is bijvoorbeeld populair onder een brede doelgroep. We kunnen dit product aantrekkelijker maken door de inzet van ICT oplossingen die prestaties meten zoals tijd, afstand en verbruikte calorieën. De inzet van techniek helpt zwemmers bij het stellen en bereiken van doelen en zorgt voor binding.

Bij de aquasporten zien we kansen om zoveel als mogelijk over te stappen naar het 'do it yourself' concept: bezoekers maken in het zwembad individueel gebruik maken van de sportmaterialen, op een tijdstip dat hen zelf schikt. Langs het bad staan onze gastheren en gastvrouwen altijd klaar voor veiligheid, vragen en advies. Afhankelijk van de behoefte is er extra begeleiding aanwezig, en ook bij kwetsbare doelgroepen zoals senioren. Op de zwemlesmarkt liggen kansen voor het aanbieden van verschillende zwemlesvormen die beter aansluiten op de behoefte van specifieke klantgroepen. Om de zwemveiligheid te vergroten willen we nog meer inzetten op het volledig doorlopen van het ABC traject en vervolgcursussen aanbieden die de zwemvaardigheid verbeteren.

De diverse zorg- en revalidatiecentra in de regio Arnhem en de vergrijzing versterken de behoefte voor een aangepast sport- en beweegaanbod. De sterke groei van Uniek Sporten in de regio bewijst deze ontwikkeling. We zien grote kansen om meer senioren en mensen met een beperking te laten bewegen door ons zwemaanbod beter op de behoefte af te stemmen. Zwemmen is uitermate geschikt voor deze vaak kwetsbare doelgroepen. Zo willen we ons aanbod voor therapeutisch zwemmen uitbreiden en samenwerken met partners uit de stad. Dit betekent dat we het zwemwater op de juiste temperatuur brengen en we in samenwerking met fysiotherapeuten en zorgorganisaties het juiste beweegaanbod ontwikkelen.



Senioren sport/beweegkaart

De Arnhemse bevolking vergrijst sterk de komende jaren. Hierdoor past het reguliere aanbod van sportaanbieders vaak niet meer bij de behoefte van senioren waardoor zij minder sporten en bewegen. We zien kansen om senioren in beweging te houden door een sportkaart te ontwikkelen waarmee zij voor een vaste prijs kunnen sporten en bewegen bij diverse aanbieders in de stad. Doel is om meer senioren in beweging te krijgen en te houden en sportaanbieders te helpen met het (blijven) binden van deze doelgroep. De sportkaart voor studenten en werkenden is inmiddels erg succesvol en we kunnen het netwerk van deelnemende sportaanbieders inzetten. In 2016 willen we een marktonderzoek uitvoeren naar de behoefte voor een sportkaart onder senioren en sportaanbieders in de stad.

Sport- en beweegarrangementen

Door combinatie van onze eigen accommodaties en producten met die van partners kunnen we arrangementen aanbieden die beter inspelen op klantbehoeften. Bijvoorbeeld een arrangement voor gezonde, sportieve kinderfeestjes. Of een programma voor mensen met overgewicht in sportcentrum de Grote Koppel waarbij onze leefstijlcoaches en beweegcoaches intensief samenwerken met een fysiotherapeut, diëtist en psycholoog. Op basis van een duidelijke klantbehoefte of kans ontwikkelen we arrangementen in samenwerking met partners uit de stad.

Sportief Leerwerkbedrijf

Om leren en werken in de sport beter te structureren en een betere begeleiding te bieden zijn we een samenwerkingsverband met Presikhaaf Bedrijven aangegaan om te komen tot de oprichting van een Leerwerkbedrijf. De ambitie is om een leer-werk-aanbod te doen in de sportsector voor stagiaires en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

We ontwikkelen niet iets nieuws maar de bestaande werkwijze wordt verder geïntensiveerd en geprofessionaliseerd. Verenigingen en wijken worden benaderd om hier nog actiever aan mee te werken.

Vanuit het Leerwerkbedrijf willen we een tweejaarlijks traineeship ontwikkelen om jonge talentvolle professionals binnen te halen. In de periode dat ze voor ons werken doen ze, aan de hand van verschillende tactische en strategische opdrachten en training, werkervaring bij ons op.

Het Leerwerkbedrijf rust op een viertal pijlers:

1. **Participeren:** In de Arnhemse wijken wordt een aanbod gecreëerd om inwoners die te maken hebben met de Participatiewetgeving, mogelijkheden te bieden om weer mee te doen. Het participeren kan soms een doel op zich zijn, soms wordt er planmatig ingezet om te komen tot betaald werk. Deze activiteiten vinden plaats in nauwe samenwerking met diverse wijkgebonden organisaties.
2. **Leren:** Deelnemers krijgen de mogelijkheid om te leren. Het moet aansluiten op hun interesses, ambities en mogelijkheden. Het leren is veelal gericht op het (verder) ontwikkelen van competenties; daarnaast worden vakinhoudelijke trainingen en opleidingen verzorgd, gerelateerd aan vraag/aanbod op de arbeidsmarkt. Expliciete aandacht wordt geschonken aan vakbekwame mensen die als "leermeester" hun kennis en ervaring aan anderen willen overdragen. De wetgeving rondom participatie biedt hiervoor voldoende mogelijkheden.
3. **Werken:** Het betreft hier zowel onbetaald als betaald werk. Het onbetaald werk is additioneel en ideëel en is vooral gericht op het participeren in de samenleving en het leren in de praktijk. Betaald werk is regulier en (semi) commercieel en wordt uitgevoerd tegen loonwaarde.
4. **Bewegen:** Dit is een onderscheidend element in het aanbod van het Leerwerkbedrijf. Iedere deelnemer neemt tijdens het werk deel aan een vorm van bewegen: is er minder werk dan gaat de intensiteit van het bewegen omhoog. Studenten van sport- en beweegopleidingen hebben hierin een belangrijke rol: zij stimuleren het beweegaanbod op de werkvloer voor mensen met weinig of geen beweegtraditie.

In samenspraak met de wijk worden de activiteiten van het Leerwerkbedrijf vastgesteld en vervolgens naar behoefte uitgebreid. In de eerste fase zal vooral worden ingezet op buurt- en wijkactiviteiten rondom de aanwezige sportaccommodaties.



Duurzame sportaccommodaties

Verduurzaming van sportaccommodaties kan leiden tot lagere energielasten, afvalreductie en lagere onderhoudskosten voor gemeente, Sportbedrijf en gebruikers. Een sportaccommodatie is bovendien een prachtige plek om duurzaamheid zichtbaar te maken voor alle bezoekers en sporters. Het gemeentelijke vastgoedbedrijf heeft als eigenaar en uitvoerder van groot onderhoud een belangrijke rol in de realisatie van duurzame sportaccommodaties maar ook het Sportbedrijf pakt graag een actieve rol bij het verduurzamen van gemeentelijke accommodaties, bijvoorbeeld bij het aanvragen van landelijke subsidies. Ook kunnen we als schakel tussen eigenaar en gebruikers van de accommodaties een belangrijke rol vervullen. Bijvoorbeeld door het ondersteunen van sportverenigingen om clubgebouwen te verduurzamen of door het leveren van kennis en expertise bij het verduurzamen van de zwembaden of sporthallen. Op initiatief van het Sportbedrijf is er een gemeente brede werkgroep gestart om de verduurzaming van sportaccommodaties te realiseren, in samenwerking met partners binnen het Energy made in Arnhem netwerk.



4. Organisatorisch kader

Voor een sportief ondernemend Sportbedrijf is een toekomstbestendige en slagvaardige organisatie nodig. In dit hoofdstuk komen de keuzes aan de orde die we hebben gemaakt voor het organisatiemodel, de bedrijfsvoering en de personele inzet.

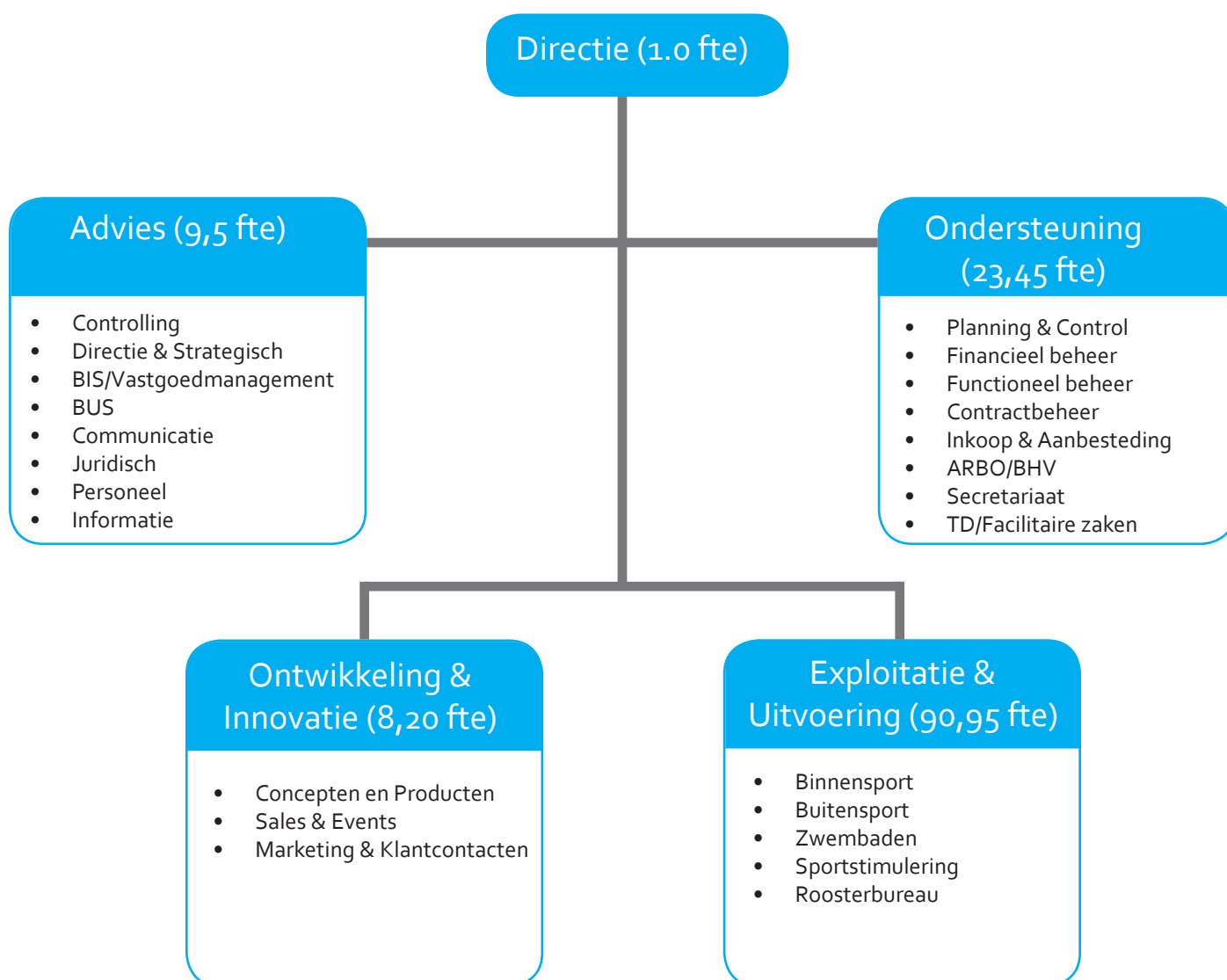
4.1 Organisatiestructuur

Organisatiemodel

In de aanloop naar de verzelfstandiging van het Sportbedrijf zijn diverse onderzoeken uitgevoerd naar verbeterkansen voor de organisatie-indeling. Een belangrijke aanbeveling was de bestaande functionele verkokering (Binnensport, Buitensport, Zwembaden en Sportstimulering) te doorbreken. Met de input van de onderzoeken voeren we in 2016 een reorganisatie door. Vanuit het principe van een zero-based opgebouwde organisatie wordt een nieuw organisatiemodel geïmplementeerd.

In de nieuwe indeling van de organisatie wordt een strategische, tactische en operationele laag onderscheiden. Deze lagen zijn, naast de directie, vertaald in een afdeling Ontwikkeling & Innovatie en een afdeling Exploitatie & Uitvoering. De primaire eenheden worden ondersteund door een team Advies en een team Ondersteuning.

Het nieuwe organisatiemodel gaat in met ingang van 1 januari 2017. In de nieuwe organisatie zijn enkele functies vervallen of inhoudelijk sterk gewijzigd. Ook zijn nieuwe functies opgenomen voor taken die momenteel van de gemeente Arnhem worden afgenomen maar die we na verzelfstandiging zelf uitvoeren of die een gevolg zijn van specifieke competenties en vaardigheden die nodig zijn in het verzelfstandigde Sportbedrijf.



De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van het huidige organisatie-model zijn:

- De span of control bedraagt per eenheid/team maximaal 25 medewerkers;
- De omvorming van het managementteam tot een (kleiner) directieteam;
- Toevoeging van strategische en tactische capaciteit;
- Drie leidinggevende niveaus: directie, afdelingsmanagers (generiek) en teamleiders (operationeel);
- Splitsing van de afdeling bedrijfsvoering in een team Advies en een team Ondersteuning;
- Sterkere sturing op het beheer van financiën door het aanstellen van een controller;
- Een sterker accent op marketing & sales voor het ontwikkelen van het ondernemerschap;
- Positionering van het Sportbedrijf als een netwerkorganisatie, nog meer dan voorheen;
- Heroverweging van bestaande adviesrollen, waar nodig worden deze opnieuw ingericht;
- Ontwikkeling en realisatie van concepten via project- en programmasturing;
- Uitrol van een thema- en productenmatrix die zorgt voor een flexibeler en actuelere opdrachtname.

Rechtsvorm

De gekozen rechtsvorm voor Sportbedrijf Arnhem is een BV. In deze rechtsvorm zijn de taken en verantwoordelijkheden voor zowel de gemeente Arnhem als voor het Sportbedrijf wettelijk geborgd. De BV als rechtsvorm sluit het beste aan bij het geformuleerde uitgangspunt van sturing op afstand door de gemeente. Het stelt ons bovendien maximaal in staat om bedrijfsmatig te werken, om zelfstandig te opereren in de markt van sport en bewegen en allianties aan te gaan met andere gemeenten en marktpartijen.

Besturingsmodel

De gemeente Arnhem heeft verschillende rollen ten opzichte van het Sportbedrijf. De gemeente is aandeelhouder, opdrachtgever, subsidiënt en eigenaar van het vastgoed. De gemeente controleert of het Sportbedrijf de beleidsopdracht op een effectieve en efficiënte 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 of subsidie worden ingezet. Het management verslag en de financiële positie worden door het Sportbedrijf in het jaarverslag aan de gemeente voorgelegd.

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

De statuten van oprichting zijn opgenomen in bijlage 7.

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, en behoeven de instemming van, de Ondernemingsraad i.o. van het Sportbedrijf. De klachtenregeling bespreken we met de Arnhemse Sport Federatie.



4.2 Personeel

Personeelsbeleid

Onze medewerkers zijn de belangrijkste bouwsteen van de organisatie. Zij zijn bepalend voor de kwaliteit van onze dienstverlening en daarmee cruciaal voor het realiseren van onze missie en doelstellingen.

Het Sportbedrijf wil voor haar medewerkers een actieve en sociale werkgever zijn. We streven we naar een flexibele organisatie: medewerkers zijn in de nieuwe organisatie inzetbaar op verschillende taakgebieden en afwisseling in functies wordt gestimuleerd. Hiervoor wordt van medewerkers een flexibele werkhouding gevraagd.

Het Sportbedrijf staat voor klantgerichtheid en gastheerschap. Onze medewerkers moeten nog meer bewust worden van het feit dat bezoekers van de sportlocaties en deelnemers aan de activiteiten onze gasten zijn. Het is van groot belang dat goed gastheerschap centraal staat binnen alle onderdelen van de organisatie; een tevreden klant komt vaker terug, beveelt het Sportbedrijf aan bij anderen en staat mogelijk open voor meer, andere en nieuwe producten die bijdragen aan meer omzet. Om de transitie naar een gastgerichte organisatie te maken wordt een beroep gedaan op het commerciële denkvermogen van medewerkers. In ons opleidings- en trainingsprogramma gaan we hier veel aandacht aan besteden.

Competentiemanagement

Met het oog op de nieuwe organisatiestructuur zijn inmiddels nieuwe functieprofielen en kerncompetenties vastgesteld. Deze zijn leidend in het plaatsingsproces en tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Voor het Sportbedrijf belangrijke competenties als klantgerichtheid, samenwerken, ondernemerschap en kwaliteitsgericht werken zijn toegevoegd aan het competentieprofiel van alle medewerkers. Naast deze kernwaarden zijn specifieke functiecompetenties benoemd op de volgende dimensies: persoonlijk, conceptueel, relationeel en operationeel. Naast het belang van de competentieprofielen voor het inrichten van de nieuwe organisatie leveren de profielen ook waardevolle input op voor het meerjarig strategisch opleidingsplan dat begin 2016 wordt opgesteld.

Arbeidsvoorwaarden en het specifiek sociaal statuut

Met ingang van 1 januari 2017 vallen onze medewerkers onder de cao Vermo (Verzelfstandigde Maatschappelijke Organisatie). Groot voordeel van deze cao is dat er ten aanzien van het pensioenfonds (ABP) geen wijzigingen optreden voor medewerkers. Zij kunnen op grond van vrijwillige aansluiting van het Sportbedrijf deelnemer blijven. Voor de overgang naar de cao Vermo is een Specifiek Sociaal Statuut Privatisering Werknemers Sportbedrijf opgesteld. De looptijd van het statuut is drie jaar: van 1 januari 2017 tot 1 januari 2020. Het Specifiek Sociaal Statuut is te vinden in bijlage 8.

Personeelslasten

Op 1 januari 2017 bedraagt de raming van de benodigde formatie 133,10 FTE. Het salarisbudget bedraagt € 6.779.937,-. Deze kosten zijn gebaseerd op de bruto loonsommen van de normschalen en indicatieve normschalen (nieuwe functies) uit de HR-21. Op basis van ervaringsgegevens is hierbij rekening gehouden met de werkelijk gemaakte kosten voor medewerkers met een min-max contract.



ID-banen

Binnen het Sportbedrijf zijn een aantal ID-werknemers werkzaam. Deze werknemers worden gefinancierd uit subsidies in het kader van in- en doorstroombanen en van gelden die beschikbaar worden gesteld via de participatiewetgeving. We willen deze werknemers graag voor het verzelfstandigde Sportbedrijf behouden. In het kader van bovengenoemd Specifiek Sociaal Statuut is overeengekomen hun salaris in te schalen in de salaristabel zoals die gehanteerd wordt bij de overige medewerkers van het Sportbedrijf. Nieuwe ID-ers willen we onderbrengen in het leer-werkbedrijf dat opgezet wordt in samenwerking met Presikhaaf Bedrijven.

4.3 Cultuur

In aanloop naar de verzelfstandiging is onze organisatie op verschillende manieren doorgelicht, waarbij ook de bedrijfs-cultuur aan de orde is gekomen. De analyses zijn grotendeels intern door medewerkers uitgevoerd in de vorm van routekaarten en verkenningsopdrachten. Daarnaast heeft het adviesbureau Drijver en Partners de organisatie doorgelicht. Uit de onderzoeken kwam naar voren dat onze medewerkers een grote mate van betrokkenheid bij het Sportbedrijf en de sport in Arnhem kennen, maar dat het van groot belang is dat we een cultuuromslag maken van beheersmatig (verantwoordingsgericht) denken en handelen naar resultaatgericht exploiteren.

Klantgerichtheid, samenwerken, ondernemerschap en leiderschap zijn de belangrijkste kernwaarden van onze organisatie die helpen om onze missie te realiseren, namelijk de stad versterken door sport en bewegen.

Het meenemen van onze organisatie in de omslag van ambtelijk naar bedrijfsmatig handelen is een proces dat al is gestart, maar vooral ook een traject is van de langere adem. Het maken van een cultuuromslag is geen 'af te vinken' criterium.

De verzelfstandiging versterkt en versnelt de benodigde cultuuromslag omdat er een aantal belangrijke veranderingen plaatsvinden. Allereerst het nieuwe organisatiemodel. Uitgangspunten voor de nieuwe organisatiestructuur zijn versterking van de onderlinge verbondenheid, voldoende controle op alle niveaus, zo min mogelijk schakels en versterking van strategische en beleidsmatige functies. In deze nieuwe opzet ontmoeten collega's vanuit verschillende specialismen elkaar meer op de werkvloer en werken ze samen aan de ontwikkeling van nieuwe producten en concepten. De hiervoor benodigde competenties zijn opgenomen in de nieuwe competentieprofielen. Onze huidige medewerkers bieden we scholing aan om competenties verder te ontwikkelen. Bij de invulling van nieuwe vacatures gaan we bewust op zoek naar de benoemde competenties.

Tot slot zal ook de toekomstige fysieke huisvesting in onze sportaccommodaties Valkenhuizen en De Grote Koppel bijdragen aan de cultuuromslag. Naast een inspirerende werkomgeving, dichtbij de sport en onze klanten, ontmoeten collega's elkaar vaker omdat er op dezelfde accommodatie gewerkt wordt. Zo maken we nog duidelijker aan de buitenwereld kenbaar waar onze organisatie voor staat en versterken we het 'wij Sportbedrijf'-gevoel binnen onze organisatie.

4.4 Huisvesting

Momenteel huurt het Sportbedrijf 60 werkplekken in het Stads kantoor van de gemeente Arnhem. Daarnaast werkt een groot deel van de medewerkers van het Sportbedrijf vanuit de verschillende sportlocaties in de stad en werken diverse medewerkers dagelijks in de wijk. We zien er ernaar uit om te werken op de plaats waar het allemaal gebeurt: inspirerende sportlocaties. Dit vergroot ook onze zichtbaarheid, toegankelijkheid en versterkt ons imago als sportonderneming.

Medio 2020 loopt het huidige huurcontract tussen de gemeente en de eigenaar van het Stads kantoor af. Tot die tijd blijft het kantoorpersoneel van het Sportbedrijf werkzaam in het stadskantoor. Voor de periode daarna zijn Sportcentrum Valkenhuizen in Arnhem Noord, De Grote Koppel in Zuid en een aantal sporthallen als ideale huisvestingslocaties in beeld. Op deze locaties zijn we dichtbij onze projecten, goed bereikbaar en zichtbaar voor klanten.

Indien de renovatie van sportcentrum Valkenhuizen eerder van start gaat en voor 2020 is opgeleverd, worden hier direct 35 werkplekken voor medewerkers van het Sportbedrijf gerealiseerd. Hierdoor kan een deel van onze organisatie mogelijk al eerder verhuizen naar Valkenhuizen. Er wordt nog nader onderzocht wat de totale huisvestingsbehoefte van het toekomstige Sportbedrijf is en in hoeverre andere dan de hiervoor genoemde sportlocaties geschikt zijn om medewerkers van het Sportbedrijf te huisvesten. De frictiekosten die hiermee verband houden zijn opgenomen in hoofdstuk 5.



5. Financieel kader

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

5.1 Verantwoording en afspraken

Beleidsopdracht

In de huidige situatie is de verantwoording van de gemeentelijke opdrachtverlening of subsidieverstrekking veelal gericht op de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf. Met managementrapportages maken we inzichtelijk wat we volgens de opdracht hebben uitgevoerd. Deze manier van verantwoording levert, afgezien van de grote administratieve lastendruk, te weinig echte stuurinformatie op. De koppeling met de gewenste resultaten en maatschappelijke effecten is niet primair in beeld. Een voorbeeld: in de huidige situatie wordt beoordeeld of het afgesproken aantal adviezen aan sportverenigingen gerealiseerd is. In de nieuwe situatie wordt in kaart gebracht of de adviezen ook daadwerkelijk hebben geholpen. Ter voorbereiding op de verzelfstandiging hebben de gemeente en het Sportbedrijf daarom samen gewerkt aan het formuleren van een nieuwe beleidsopdracht voor het Sportbedrijf. Hierin komt het accent meer te liggen op de relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer, het bereiken van resultaten en maatschappelijke effecten en het veranderende regieproces.

De strategische doelstellingen in de nieuwe beleidsopdracht worden geformuleerd tot concrete doelen die antwoord geven op de vraag hoe de maatschappelijke en economische relevantie van sport en bewegen verder kan worden uitgebouwd en verankerd in de Arnhemse samenleving. Aan de hand hiervan stellen we als Sportbedrijf een plan op hoe we die doelen gaan realiseren, inclusief begroting. De uitvoering kunnen we vervolgens naar eigen inzicht zelfstandig vormgeven. Daarbij is de exploitatie risicodragend: het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor gebruiksonderhoud van het huurdersdeel. Het Vastgoedbedrijf is als eigenaar verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud.

De nieuwe beleidsopdracht moet de gemeente en het Sportbedrijf beter in staat stellen om continu te verbeteren en aan een steeds veranderende omgeving aan te passen. De sturing van de gemeente Arnhem is daarbij op hoofdlijnen, waardoor er ruimte ontstaat voor het Sportbedrijf om de exploitatie zo efficiënt en hoogwaardig mogelijk in te richten.

De belangrijkste pijlers van de 'beleidsopdracht nieuwe stijl' zijn gebaseerd op de volgende visieonderdelen:

- Accommodaties zijn toegankelijk voor alle inwoners;
- Sport en bewegen wordt aangeboden in een kwalitatief en kwantitatief goede en passende fysieke- en sociale infrastructuur;
- Sport en bewegen bevordert de leefbaarheid, sociale cohesie en draagt bij aan een gezonde leefstijl van inwoners;

- Sport en bewegen draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de stad (zet de stad op de kaart);
- Sport en bewegen zet in op talentontwikkeling (en daarmee topsport);
- Sport en bewegen sluit aan bij maatschappelijke trends en ontwikkelingen in de samenleving.

Per visieonderdeel zijn doelstellingen en succes- en meetfactoren benoemd. De door het Sportbedrijf ontwikkelde thema's, domeinen, proudctgroepen en bijbehorende producten en activiteiten sluiten daar goed bij aan.

Bij de totstandkoming van het nieuwe strategische beleidsdocument zijn ook medewerkers van het Sportbedrijf nauw betrokken geweest. Het Sportbedrijf heeft daarmee de door haar gewenste rol ingebracht als adviseur van de gemeentelijke beleidsafdeling, op basis van haar deskundigheid en ervaring. De rol tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is gebaseerd op gelijkwaardigheid en heeft het gezamenlijke doel om te komen tot een zakelijke en transparante verhouding tussen beide partijen.

De beleidsopdracht is opgenomen in bijlage 9. In 2016 wordt ervaring opgedaan met de nieuwe beleidsopdracht om deze vervolgens te kunnen verfijnen. Vanaf 1 januari 2017 vindt ieder kwartaal overleg plaats tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over de voortgang van de afspraken uit de beleidsopdracht.

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 zijn er duidelijke afspraken gemaakt tussen de gemeente Arnhem en het Sportbedrijf over de invulling van de jaarlijkse financieel-inhoudelijke verslaglegging. Hierin worden de volgende speerpunten verwerkt:

- Informatie over exploitatie- en rendementcijfers (inclusief dekkingsgraden);
- Bezoekersaantallen en klanttevredenheidcijfers;
- Het percentage van de commerciële activiteiten, de financiering daarvan en controle daarop;
- Afspraken over de aanwending van positieve bedrijfsresultaten voor deze activiteiten;
- Gezamenlijke aandacht voor het (nieuwe) financiële managementsysteem;
- Berekening van kostprijs en kostprijs dekkende huurprijzen;
- De definiëring tussen subsidiabele en niet subsidiabele activiteiten;
- Afspraken over vennootschapsbelasting en btw;
- MVO doelstellingen Sportbedrijf.

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 voor de gemeente voor het uitvoeren van het gemeentelijke sportbeleid en het in verband daarmee beheren en exploiteren van de gemeentelijke sportvoorzieningen en -accommodaties.

Inzake de budgettaire kaders gelden de volgende afspraken:

- Er komt een meerjarige subsidieafspraken 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 het begrotingsvoorbehoud zoals bedoeld in artikel 4:34 van de Algemene Wet Bestuursrecht, ongewijzigd;
- Indien eventuele bezuinigingen in het licht van de gemeentebrede taakstelling gevolgen hebben voor de BV Sportbedrijf, zal de gemeente de frictiekosten die daarvoor mogelijk kunnen ontstaan opvangen.
- Na voorgenoemde periode van 4 jaar worden nieuwe afspraken gemaakt.

Ingebruikgeving sportaccommodaties en tarieven

Arnhemse sportaccommodaties worden aan groepen in gebruik gegeven volgens de regels die zijn vastgelegd in een gemeentelijke verordening uit 1987 (nr. 2024) met nadere voorwaarden uit 1994. De volgorde van ingebruikgeving is:

1. Onderwijsinstellingen;
2. Verenigingen;
3. Wijkbewoners / inwoners van Arnhem;
4. Bedrijven en overige partijen.

Daarbij geldt een door de gemeenteraad vastgestelde tarievenstructuur:

- Gesubsidieerd tarief voor verenigingen en inwoners van Arnhem;
- Kostendekkend (basis)tarief voor onderwijsinstellingen;
- Commercieel tarief voor bedrijven en overige partijen.

De gesubsidieerde en kostendekkende tarieven worden door de gemeente vastgesteld. Het commercieel tarief wordt door het Sportbedrijf vastgesteld.

Ruimte voor sportief ondernemerschap

Zoals in eerdere hoofdstukken aangegeven krijgt het Sportbedrijf met de verzelfstandiging ruimte voor de ontwikkeling van exploitatieversterkende activiteiten. Door middel van sportief ondernemerschap kunnen we de beleidsopdracht beter uitvoeren en vernieuwende, kansrijke sport- en beweegproducten ontwikkelen die aansluiten bij een duidelijke klantbehoefte.

Het nieuwe productaanbod kan zowel binnen als buiten de gemeente Arnhem worden aangeboden om de financiële exploitatie van het Sportbedrijf te versterken. Zo kunnen we in Arnhem de samenwerking zoeken met nieuwe klanten (opdrachtgevers) die actief zijn op de terreinen van sport, welzijn, gezondheid en bewegen. Buiten de gemeente Arnhem kan het Sportbedrijf zich richten op regiogemeenten. Te denken valt hierbij aan uitwisseling van activiteiten en producten maar ook aan diensten en advisering.

De samenwerking wordt vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Samenwerking in de vorm van partici-

patie in het verzelfstandigde bedrijf behoort wat het Sportbedrijf betreft tot de mogelijkheden, maar heeft uiteindelijk de instemming van de gemeente Arnhem als aandeelhouder.

Uitgangspunt bij het aangaan van relaties met andere opdrachtgevers is dat zij de financiële exploitatie van het Sportbedrijf versterken, het risico voor de gemeente gering is en er geen sprake is van aanwending van de bijdragen van de gemeente Arnhem bij de uitvoering van deze activiteiten, conform de wet- en regelgeving van de Wet Markt en Overheid.

Bij nieuwe samenwerkingen wordt altijd een zakelijke en transparante set van afspraken opgesteld. Bovendien worden de samenwerkingsactiviteiten, alsmede de uitgaven en opbrengsten ervan, in de periodieke financiële verantwoording aan de gemeente inzichtelijk en transparant gemaakt.

5.2 Subsidierelatie

Het Sportbedrijf is een voorziening van en voor de gemeenschap. De exploitatie is nagenoeg alleen mogelijk door een structurele bijdrage van de gemeente in de vorm van een subsidie. Als verzelfstandigde organisatie ontvangen wij een structurele subsidie van de gemeente. De basis hiervoor ligt in het beleidskader Sportvisie 2011-2021. De vertaling daarvan wordt jaarlijks uitgewerkt in de beleidsopdracht aan het Sportbedrijf.

De positie en 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 2017-2022 van het Sportbedrijf. Hierin geven we aan hoe we de komende jaren onze rol willen invullen en welke doelen wij willen bereiken, gerelateerd aan het brede terrein van sport en bewegen. Daarmee levert het Sportbedrijf een bijdrage aan de geformuleerde visieonderdelen in de beleidsopdracht van de gemeente. Sportbedrijf Arnhem vraagt jaarlijks bij de gemeente subsidie aan voor de activiteiten die zij voor dat jaar voorziet.

5.3 Bevoorschotting en liquiditeit

Voldoende liquiditeit is voor het verzelfstandigde Sportbedrijf uiteraard van belang. Een goede liquiditeitspositie maakt het voor ons eenvoudiger investeringen te doen, het geeft meer zekerheid een transitieperiode te kunnen 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 uitgekeerd.

5.4 Eigen vermogen en reservevorming

Het eigen vermogen bepaalt de capaciteit van het Sportbedrijf om zelfstandig incidentele tegenvallers te kunnen opvangen 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 BV kunnen, ondanks de zelfstandige positie van de BV, ook een financieel effect hebben op de gemeente. Een solide financiële positie

voor het verzelfstandigde Sportbedrijf is daarom ook in het belang van 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.

Op basis van een analyse van de exploitatiecijfers over de afgelopen jaren, waarin correcties op diverse posten zijn verwerkt, wordt een bedrag van € 500.000 als startkapitaal aan het Sportbedrijf meegegeven ter opbouw van het eigen vermogen en een weerstandsreserve.

Reservevorming is voor het verzelfstandigde Sportbedrijf van essentieel belang. Het Sportbedrijf heeft de intentie om een positief exploitatiesaldo te reserveren in een algemene reserve. Het doel is om zo onafhankelijk mogelijk van de gemeente te zijn en als BV zelfstandig te opereren. De maximale omvang van de reserve is vastgesteld op € 1.8 miljoen. Dit bedrag is gebaseerd op een reguliere normberekening (3 maanden doorbetaling van salarissen) voor een periode die nodig is om in geval van een dreigend faillissement te kunnen zorgen voor afhandeling van diverse zaken.

5.5 Implementatiekosten

Vooruitlopend op de verzelfstandiging per 1 januari 2017 worden door het Sportbedrijf al in 2016 ter voorbereiding werkzaamheden en activiteiten uitgevoerd. Na afronding van de reorganisatie van het Sportbedrijf, najaar 2016, wordt begonnen met de definitieve inrichting van de nieuwe organisatie. In verband daarmee zullen nieuwe (financiële) pakketten, systemen en applicaties worden aangeschaft en geïmplementeerd. Bovendien wordt alvast een aantal kritische bedrijfsvoeringsprocessen ingericht, zoals financieel beheer, contractbeheer, inkoop- en aanbesteding.

De hoogte van de implementatiekosten is op dit moment nog niet exact bekend. Het merendeel daarvan betreft kosten die al in de begroting van het Sportbedrijf per 1 januari 2017 zijn opgenomen. Voor deze in 2016 te maken kosten draagt de gemeente zorg voor de voorfinanciering.

5.6 Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting geeft een beeld van de exploitatie van het Sportbedrijf in de verzelfstandigde situatie voor de periode van 1 januari 2017 tot 1 januari 2022. Daarbij is op hoofdlijnen al rekening gehouden met de nieuwe organisatiestructuur van het Sportbedrijf.

De begroting van 2017 is gebaseerd op de gemeentelijke begroting waarvan het Sportbedrijf deel uitmaakt, aangevuld met de uitkomsten van de houtskoolschets uit de Businesscase van het Sportbedrijf (juni 2015). Daarnaast is de begroting nog op enkele punten gewijzigd, op basis van het zero-based principe. De meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 10. De investeringsbegroting is hier integraal in opgenomen. Voorzichtigheidshalve staan in de meerjarenbegroting geen

extra inkomsten uit exploitatieversterkende activiteiten vermeld, die we op termijn hopen te genereren met nieuwe producten en dienstverleningsovereenkomsten.

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 BV zelf zorg te dragen voor financiering. Het is echter mogelijk dat de BV niet in staat is 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 garantstelling onmogelijk blijkt, kan de gemeente zelf zorgen voor financiering van een lening aan de BV ten behoeve van de investeringen.

Onderhoudskosten sportaccommodaties

De sportaccommodaties en -voorzieningen zijn eigendom van de gemeente Arnhem. Voor iedere door het Sportbedrijf te beheren en exploiteren accommodatie wordt een huurovereenkomst opgesteld. Per accommodatie wordt de huurprijs bij het Sportbedrijf in rekening gebracht, op basis van kostprijsdekkende huurprijzen.

In de huurovereenkomsten worden tevens afspraken gemaakt over het benodigde onderhoudsbudget per accommodatie. Daarbij is de recentelijk opnieuw vastgestelde en geactualiseerde demarcatielijst leidend. In die lijst zijn de onderhoudsverantwoordelijkheden voor zowel de eigenaar (Vastgoedbedrijf) als de huurder (Sportbedrijf) aangegeven. Op basis van die verantwoordelijkheden zijn de benodigde budgetten voor zowel de eigenaar als de huurder berekend en vastgesteld. De nadere detaillering en te maken (werk)afspraken zijn uitgewerkt in de geactualiseerde demarcatielijst, een Service Level Agreement en de per sportaccommodatie op te stellen huurovereenkomsten tussen het Vastgoedbedrijf en het Sportbedrijf.

5.7 Openingsbalans

De bezittingen en schulden van het Sportbedrijf worden met ingang van 1 januari 2017 uit de gemeentelijke balans ontvloten.

5.8 Risicoanalyse

In het kader van de verzelfstandigingsovereenkomst heeft het Sportbedrijf in opdracht van de gemeente een risicoanalyse uitgevoerd. Deze is opgenomen in bijlage 12. De Risicoanalyse is opgesteld op basis van 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 de beleidsopdracht / invulling opdrachtgeverschap / vrije ruimte voor het Sportbedrijf);
- Organisatierisico's (marktpositie van het Sportbedrijf / organisatiestructuur);
- Juridische risico's (aanbestedingsverplichtingen / consequenties van de gekozen rechtsvorm / bevoordeling overheidsbedrijven / fiscale aspecten);

- Risico's ten aanzien van het Vastgoed (onderhoudsbudgetten / demarcatielijst).

In de risicoanalyse zijn bovenstaande risico's geanalyseerd en gekoppeld aan relevante beheersingsmaatregelen. Daarnaast is er een overzicht gemaakt van resterende risico's waarbij een inschatting is gemaakt van de kans waarin een dergelijk risico zich kan voordoen.

De omvang van het mee te geven eigen vermogen is vastgesteld op een bedrag van € 500.000. Daarmee is dit risico slechts ten dele beheerst. Immers, de omvang van het totaal benodigde eigen vermogen voor het Sportbedrijf is vastgesteld op een bedrag van € 1.8 miljoen. Aan het Sportbedrijf de taak toe te groeien naar het maximaal vastgestelde eigen vermogen.

Bronvermelding

Dit bedrijfsplan is een resultaat van vele gesprekken, brainstorms en adviezen in de afgelopen drie jaar. Onze dank gaat uit naar onderstaande betrokkenen en organisaties voor hun expertise, enthousiasme en visie op het nieuwe Sportbedrijf.

Arnhemse sportverenigingen

Arnhemse Sport Federatie

NOC*NSF

Kenniscentrum Sport

Gemeente Arnhem

Provincie Gelderland

Vastgoedbedrijf Arnhem

CIOS Arnhem

Hogeschool Arnhem en Nijmegen

Sportcentrum Papendal

Uniek Sporten

BSpaaS

Drijver en Partners

Eiffel

Tien Organisatieadvies

SRO

Accres

Sportbedrijf Alkmaar

Sportbedrijf Deventer

Sportbedrijf Leeuwarden

Commerciële sportaanbieders

Prof. Paul Verweel, Universiteit Utrecht

Sandra Meeuwsen

CNV

FNV