



Natuurcentrum Arnhem

'Partner in duurzaamheid'

"Natuurcentrum Arnhem werkt in de stad aan het besef dat natuur een kernwaarde is in een duurzame samenleving. Het wil de Arnhemse burger bewust maken van de eigen rol in de leefomgeving en handvatten aanreiken om bewuste keuzes te maken."

Bedrijfsplan

NATUURCENTRUM ARNHEM
NATUUR

Inhoudsopgave

1	VOORWOORD.....	5
2	HET NIEUWE NATUURCENTRUM	6
2.1	Missie, visie, maatschappelijk effect en doelen.....	6
2.1.1	Missie:.....	6
2.1.2	Visie:	6
2.1.3	Maatschappelijk effecten	6
2.1.4	Doelen:	6
2.1.5	Doelstelling van de verzelfstandiging.....	7
2.2	Ambities voor de toekomst	7
2.3	Uitwerking Canvasmodel.....	8
3	MEERJAREN PROGRAMMERING	8
3.1	Producten en diensten en de ontwikkeling van (nieuwe) activiteiten.....	8
3.2	Uitgangspunten subsidieverlening voor meerjarenprogramma	8
3.3	Meerjarige subsidiebeschikking	9
3.4	Kernmerken van de subsidieverlening	9
3.4.1	Subsidieverzoek 2017 - 2020.....	9
3.4.2	Meerjaren subsidiebeschikking 2017 - 2020.....	10
3.4.3	Voortgangs- en resultaatgesprekken	10

4	SOCIAL RETURN EN INZET VAN MENSEN MET EEN BEPERKING	10
5	DE NIEUWE ORGANISATIE	11
5.1	Keuze voor rechtsvorm en bepaling naam	11
5.2	Bestuurlijk sturen, toezicht en verantwoording.....	11
5.3	Medezeggenschap.....	13
6	PERSONEEL	13
6.1	CAO.....	13
6.2	Organigram.....	14
6.3	Functiebeschrijvingen en –waarderingen	14
6.4	Personeelsbeleid	15
6.5	Organisatieontwikkeling.....	15
6.6	Scholingsplan.....	15
6.7	(Ziekte)Verzuimverzekering en arbodiensten	16
7	BEDRIJFSBUREAU.....	16
7.1	PIOFAH taken.....	16
7.2	Archivering.....	17
7.3	ICT.....	17
8	GEBOUWEN, TERREINEN EN HUISVESTING.....	17
8.1	De gebouwen en terreinen	17
8.2	Huurovereenkomst, inclusief demarcatie en bijzondere voorzieningen	17

8.3	Dienst/huurwoningen	18
9	<u>FINANCIËN</u>	18
9.1	Meerjarenbegroting	18
9.2	Balans	19
9.2.1	Materiele vaste activa	19
9.2.2	Vorderingen en debiteuren	20
9.2.3	Verplichtingen jegens derden	20
9.2.4	Risico's en Eigen Vermogen.....	20
9.2.5	Reservevorming.....	21
9.3	Liquiditeit.....	21
9.4	Rekening Courant	21
9.5	Meerjaren investeringsprogramma	21
9.6	Implementatiekosten	22
10	<u>BIJLAGEN</u>	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
10.1	Bijlage 1 CANVAS model varianten 1,2 en 3.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
10.2	Bijlage 2 Overzicht producten en diensten van het Natuurcentrum Arnhem	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
10.3	Bijlage 3 Was/ wordt lijst.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
10.4	Bijlage 4 Formatie berekening.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
10.5	Bijlage 5 Implementatiekosten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
10.6	Bijlage 6 Specificatie meerjarenbegroting.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 Voorwoord

Voor u ligt het bedrijfsplan van Natuurcentrum Arnhem. Dit plan is het resultaat van veel inzet en van een nauwe samenwerking tussen de collega's van de gemeente Arnhem, Natuurcentrum Arnhem en externen. De werkwijze van totstandkoming van dit bedrijfsplan tekent ook de manier waarop Natuurcentrum Arnhem in de toekomst wil blijven werken. Altijd actief op zoek naar de samenwerking, zodat het succes een gezamenlijk succes is van en vóór de stad.

Educatie over natuur en duurzaamheid en beleving van de natuurlijke leefomgeving blijven de drijfveer van het Natuurcentrum. Daarnaast willen we ons centrum nog méér inzetten als middel om andere doelen te bereiken: gezondheid (leefstijl), sociale interactie (ontmoeting) en participatie (vrijwilligers en stage). De kansen en voorbeelden zijn er inmiddels legio. Na de verzelfstandiging kunnen we dit (nog) meer ondernemend en slagvaardig aanpakken.

Dit bedrijfsplan geeft weer hoe Natuurcentrum Arnhem dit wil gaan doen vanaf 1 januari 2017. Het draagvlak bij de medewerkers van Natuurcentrum Arnhem om te kunnen -en te willen- verzelfstandigen is breed aanwezig. Vooruitlopend op de verzelfstandiging hebben we ons de afgelopen drie jaar intensief voorbereid op onze (meer) zelfstandige positie. We hopen dat onze ambitie en ons enthousiasme u aanspreekt!

Namens Natuurcentrum Arnhem,

Monique Verstraten



In nauwe samenwerking met Org-id

2 Het nieuwe Natuurcentrum

2.1 Missie, visie, maatschappelijk effect en doelen

Natuurcentrum Arnhem heeft een rijke traditie en neemt een gevestigde positie in de stad in. Natuurcentrum is hét instrument van beleid voor het gemeentebestuur op het vlak van natuureducatie en leren voor duurzaamheid én zij is partner voor toenemende maatschappelijke initiatieven op het vlak van sociale innovatie en wijkgericht werken, gezondheidsbevordering en stimulering (burger) participatie. Het centrum transformeert van ambtelijke dienst naar een zelfstandige netwerkorganisatie.

In de volgende paragrafen beschrijven wij waartoe het verzelfstandigde Natuurcentrum is opgericht, welke rollen en posities zij wil innemen en welke maatschappelijke effecten het Natuurcentrum beoogt, uiteraard, binnen de beleidskaders die het gemeentebestuur van Arnhem daarbij stelt.

2.1.1 Missie:

‘Natuurcentrum Arnhem werkt in de stad aan het besef dat natuur een kernwaarde is in een duurzame samenleving. Het wil de Arnhemse burger bewust maken van de eigen rol in de leefomgeving en handvatten aanreiken om bewuste keuzes te maken’.

2.1.2 Visie:

‘Natuurcentrum Arnhem werkt vanuit een basis van aantrekkelijke bezoeklocaties én vanuit een sterke band met het onderwijsveld. Natuurcentrum Arnhem stelt zich actief op naar bezoekers en basisonderwijs, positioneert zich midden in de wijk en verbindt mensen in de stad. Het centrum werkt vraaggericht en met de laagdrempeligheid die al jaren kenmerkend is. Belevend leren en genieten staan hierbij centraal net als een zich steeds ontwikkelende duurzame bedrijfsvoering.

Natuurcentrum Arnhem wil een katalysator zijn tussen gemeentelijke ambities en de Arnhemse samenleving en is daarmee een belangrijke partner in de uitvoering van gemeentelijk beleid. Het doet dit met een team waarin professionals, vrijwilligers en mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt samenwerken’.

2.1.3 Maatschappelijk effecten

Wanneer mensen meer bewust zijn van hun eigen leefomgeving, hopen wij dat de Arnhemmers meer betrokken raken bij hun eigen leefomgeving (houding), waarbij ze ook daadwerkelijk hun gedrag kunnen veranderen. Wij hopen dat de Arnhemmers zo voor een duurzame én gezonde levensstijl kiezen en dat de leefbaarheid in de wijk wordt vergroot (effect).

2.1.4 Doelen:

1. Een zo groot mogelijk bereik onder Arnhemse basisschoolkinderen door:
 - a. Een uitgekiend NME- en activiteitenprogramma op scholen, in de buitenruimte en op de eigen locaties waarin levende natuur en duurzaamheid centraal staan.

- b. Een intensieve betrokkenheid bij vraaggerichte projecten vanuit het onderwijs (verdiepingsvragen, schoolplein-inrichting, inzet van natuur bij andere lesdisciplines, etc.).
2. Het in stand houden en ontwikkelen van laagdrempelige, aantrekkelijke bezoeklocaties, waar jonge én volwassen Arnhemmers zich, midden in de stad en de seizoenen rond, welkom voelen. De locaties zijn gericht op belevend genieten van alles wat duurzame landbouw en natuur aan verwondering te bieden hebben.
3. Het verbinden en faciliteren van wijkbewoners, scholen, maatschappelijke organisaties en het stadsbestuur bij projecten rondom groene en sociale duurzaamheid (bijvoorbeeld gezondheid, sociale cohesie en armoedebestrijding).
4. Het bieden van:
 - a. Beschermd, zinvolle werkplekken, midden in de samenleving, voor kwetsbare mensen uit diezelfde samenleving.
 - b. Een aantrekkelijke werkomgeving waar vrijwilligers met uiteenlopende achtergronden zich, ieder op zijn/haar eigen wijze, kunnen ontplooiën én bijdragen aan de doelstellingen van het Natuurcentrum.
 - c. Opleidingsplaatsen voor (V)MBO en HBO.

2.1.5 Doelstelling van de verzelfstandiging

Arnhem wil regiegemeente zijn in de relatie met uitvoeringsinstellingen op het maatschappelijk terrein. Van managen naar besturen. De onderliggende intenties zijn om minder zelf te doen en juist de uitvoering over te laten aan maatschappelijke partners. Dit houdt een wezenlijke relatieverandering in. Voorwaarde bij deze nieuwe rol voor de gemeente is het accuraat richting geven, sturen en regisseren, gekoppeld aan heldere doelen en gewenste resultaten. De beleidsopdracht vervult daarbij een belangrijke functie. Het uitgangspunt van de beleidsopdracht is het verwoorden van de missie, visie, kernwaarden en daarvan afgeleid resultaten die Arnhem wil bereiken. Daarmee geeft de gemeente in haar rol van opdrachtgever de inhoudelijke richting aan; de onderliggende koers. Een koers gekoppeld aan heldere ambities en (prestatie)-indicatoren.

Verzelfstandiging van het Natuurcentrum vraagt om een verandering in de (sturings-)relatie tussen gemeente en Natuurcentrum. Het accent komt meer te liggen op een relatie van opdrachtnemer en opdrachtgever. Dit vraagt om goede en duidelijke onderlinge afspraken en een bijbehorende beleidsopdracht. Deze beleidsopdracht (Natuurlijk Duurzaam / Beleef! [Arnhem]) is in concept gereed.

Het Natuurcentrum zal in haar rol van opdrachtnemer zelfstandig de uitvoering van de overeengekomen resultaten ter hand nemen. Een cruciale voorwaarde daarbij is dat gemeente en Natuurcentrum goed blijven samenwerken en niet elkaar 'loslaten'. Elke partij heeft zijn eigen specifieke rol. De gemeente en het Natuurcentrum gaan in dit nieuwe regieproces periodiek in overleg om deze voortgang te bespreken en doelen bij te stellen ("Doen we de goede dingen"). Dit wordt uitgewerkt in een maatwerk Planning en Control Cyclus.

2.2 Ambities voor de toekomst

Naast het vormgeven van een eigentijdse en transparante sturingsrelatie beoogt de gemeente Arnhem het Natuurcentrum, door het meer op afstand te positioneren, in staat te stellen om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Om actief te zoeken naar nieuwe functie-combinaties, zoals bijvoorbeeld binnen het sociaal domein. Het Natuurcentrum kan in de toekomst, nog meer dan thans het geval is, een spilfunctie krijgen in

wijkgericht werken en de ondersteuning maatschappelijke initiatieven en burgerparticipatie versterken en versnellen. Dat kan op verschillende thema's en domeinen, zoals duurzaam voedsel, energie, mobiliteit, zorg, e.a. In de businesscase werd deze toekomst beschreven in variant 2 'partner in duurzaamheid'.

2.3 Uitwerking Canvasmodel

In de businesscase werd het Canvasmodel gebruikt. De uitwerking van dit businessmodel heeft geleid tot een aantal waardeproposities. In de businesscase zijn een drietal concrete zoekrichtingen voor rollen en posities en voor kansrijke producten en diensten van het Natuurcentrum verkend:

1. Uitvoerder van beleid: de bestaande opdracht van de gemeente beter uitvoeren. We gaan uit van het bestaande takenpakket.
2. Partner in duurzaamheid: uitvoerder van beleid, met aanvullend het leveren van nieuwe producten en diensten aan de gemeente Arnhem. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan het succes van andere beleidsvelden dan natuur en milieu. Functiecombinaties aangaan in bijvoorbeeld het sociale of culturele domein, sport, recreatie en vrije tijd.
3. Maatschappelijk ondernemer: partner in duurzaamheid, met aanvullend partner van het bedrijfsleven door het leveren van producten en diensten aan andere klanten dan de gemeente Arnhem. Bijvoorbeeld door samen te werken met ondernemers in en om Arnhem. Het aangaan van publiek / private samenwerking

Op dit moment heeft het Natuurcentrum vooral de kenmerken van variant 1 en (onderdelen van) variant 2.

Het college van B&W heeft op 22 maart besloten tot realisatie van variant 2. Met een opdracht tot doorontwikkeling naar variant 3 op termijn van enkele jaren (3 tot 5 jaar, nadat de verzelfstandigde organisatie gestabiliseerd is. In bijlage 1 vindt u de uitwerking van de drie varianten.

3 Meerjaren programmering

3.1 Producten en diensten en de ontwikkeling van (nieuwe) activiteiten

Het Natuurcentrum levert een reeks aan producten en diensten. In bijlage 2 worden deze in detail opgesomd. Een deel van deze producten en dienst zijn meerjarige basistaken. Deze komen elk jaar terug en zijn bijvoorbeeld gericht op het beheer en in stand houden van voorzieningen (bijvoorbeeld de stadsboerderijen) en/of (educatieve) programma's. Het Natuurcentrum wil echter ook tijd en capaciteit vrij maken voor uiteenlopende innovaties; in nieuwe producten en diensten en functiecombinaties. Dat zal het Natuurcentrum altijd zoveel mogelijk in de vorm van partnerships doen, dus samen met de relevante maatschappelijke spelers in de stad en de regio.

3.2 Uitgangspunten subsidieverlening voor meerjarenprogramma

Het Natuurcentrum stelt jaarlijks een aanbod / voorstel op 'wat en hoe' zij gaan doen om invulling te geven aan de beleidsopdracht. Hieruit volgt een formele beschikking met de bestuurlijke opdracht en de benodigde financiering vanuit de gemeente. Het Natuurcentrum verzorgt verder een transparante verantwoording die zal worden besproken met de opdrachtgever. Zo kan worden bepaald of de doelen daadwerkelijk zijn

behaald met de geleverde prestaties en welke activiteiten en diensten daarbij ingezet zijn. Ook wordt bepaald of de financiën zijn besteed zoals afgesproken.

3.3 Meerjarige subsidiebeschikking

De overeengekomen prestatieafspraken worden vastgelegd in een meerjarige subsidiebeschikking (4 jaar). Hierin worden de doelen en prestaties voor het Natuurcentrum vastgelegd. Verder zullen er verplichtingen worden geformuleerd, te weten het aanleveren van een inhoudelijk en financieel verslag van de verrichte activiteiten, waarbij moet worden verwezen naar het activiteitenplan en de begroting.

Het activiteitenverslag moet bevatten:

- Een beschrijving van de aard en omvang van de activiteiten waarvoor subsidie wordt verleend.
- Een vergelijking tussen nagestreefde en gerealiseerde doelstellingen.
- Een toelichting op de verschillen.

Het financiële verslag moet bevatten:

- Een rekening van baten en lasten.
- Een balans van het verslagjaar en een financiële toelichting op de resultaten van dat jaar.
- Een financiële toelichting op de afwijkingen van de begroting en de jaarrekening van het voorgaande jaar.

Gelet op de hoogte van de subsidie moet bij het financiële verslag een accountantsverklaring worden overlegd. De accountantsverklaring bevat een schriftelijke verklaring over de getrouwheid van het financiële verslag, evenals een verklaring dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan. De accountantsverklaring moet ook betrekking hebben op de doelen en prestaties.

3.4 Kernmerken van de subsidieverlening

Met het Natuurcentrum wordt een meerjaren subsidietermijn afgesproken voor van vier jaar. De subsidie wordt verleend op grond van de geldende Algemene Subsidieverordening (ASV). Elk jaar moet de stichting een aanvraag indienen tot subsidievaststelling. Omdat het Natuurcentrum vanaf 1 januari 2017 start, is de eerste verantwoording voor het boekjaar 2017. De gemeente beoordeelt de aanvraag tot vaststelling en stuurt zo nodig bij.

3.4.1 Subsidieverzoek 2017 - 2020

Natuurcentrum dient voor 1 oktober 2016 een subsidieverzoek voor 4 jaar in bij de gemeente. In dit verzoek zit een meerjarige begroting en activiteitenplan voor 2017 - 2020. In het activiteitenplan is opgenomen hoe en wat het Natuurcentrum gaat doen om invulling te geven aan de beleidsopdracht.

3.4.2 Meerjaren subsidiebeschikking 2017 - 2020

De gemeente beoordeelt dit verzoek en geeft vóór 31 december de subsidiebeschikking af voor de periode 2017 tot en met 2020. Voor 1 oktober 2020 moet het Natuurcentrum Arnhem een nieuw verzoek indienen voor de volgende periode. De beschikkingsbrief bevat de volgende onderdelen.

1. Hoogte van de subsidie: het subsidiebedrag (maximum bedrag) voor de boekjaren 2017 tot en met 2020.
2. Toelichting: In de toelichting worden de missie, visie en doelen opgenomen die in de beleidsopdracht zijn geformuleerd.
3. Producten en activiteiten: de producten en activiteiten waarvoor de subsidie wordt verleend conform de beleidsopdracht.
4. De subsidieberekening: hoe de subsidie jaarlijks en eventueel per doelstelling is opgebouwd.
5. Voorwaarden en verplichtingen.
 - De subsidie wordt verleend voor de boekjaren 2017 - 2020 onder begrotingsvoorbehoud.
 - Na afsluiting van elk boekjaar waarop de subsidie betrekking heeft dient een aanvraag tot subsidievaststelling voor dat boekjaar te worden ingediend. Deze aanvraag dient vergezeld te gaan van:
 - o Het activiteitenverslag: Een beschrijving van de aard en omvang van de activiteiten waarvoor subsidie wordt verleend. Een vergelijking tussen nagestreefde en gerealiseerde doelstellingen. En een toelichting op de verschillen.
 - o Het financiële verslag: Een rekening van baten en lasten. Een balans van het verslagjaar en een financiële toelichting op de resultaten van dat jaar. En een financiële toelichting op de afwijkingen van de begroting en de jaarrekening van het voorgaande jaar.
 - Gelet op de hoogte van de subsidie dient ook een accountantsverklaring worden ingediend. De accountantsverklaring bevat een schriftelijke verklaring over de getrouwheid van het financiële verslag, evenals een verklaring dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan. De accountantsverklaring moet ook betrekking hebben op de doelen en producten/activiteiten.
 - De aanvraag tot subsidievaststelling dient jaarlijks uiterlijk voor 1 april worden ingediend.

3.4.3 Voortgangs- en resultaatgesprekken

De jaarlijkse voortgangs-/ resultaatgesprekken (minimaal 4 keer per jaar) tussen gemeente en Natuurcentrum kunnen aanleiding zijn om samen te bezinnen op doelen en resultaten: 'Doen we de goede dingen en doen we de dingen we goed.'

4 Social Return en inzet van mensen met een beperking

Bij Social Return gaat het erom dat een investering die de gemeente doet, naast het 'gewone' rendement ook concrete 'sociale winst' (return) oplevert. Social Return draagt bijvoorbeeld bij aan de werkgelegenheid doordat er arbeidsplaatsen, leerbanen en stageplaatsen beschikbaar komen. Arnhem nam in 2012 SROI (Social Return on Investment) op in haar beleid. SROI wordt ingezet met als doel een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (en wordt als onderdeel bij aanbestedingen verplicht gesteld).

De gemeente kan van haar partners een vorm van wederkerigheid verlangen. Dat geldt voor contracten, maar ook voor opdrachten en (subsidie-)relaties. De gemeente heeft met de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 de opdracht om mensen, die beroep doen op een bijstandsuitkering, te stimuleren om weer aan het werk te gaan of als dat niet mogelijk is te participeren in de samenleving. Een gemeente kan m.b.t. Social Return ook een convenant sluiten met instellingen, die structureel subsidie ontvangen. Het is op deze wijze (nog?) geen formele verplichting die aan de subsidietoekenning is verbonden, maar ook niet vrijblijvend.

Overwogen wordt om in Arnhem Social Return afspraken t.a.v. subsidies te gaan maken. Overigens blijkt dat veel instellingen nu al Social Return toepassen. Het Natuurcentrum is zo'n organisatie. Sinds jaar en dag biedt het Natuurcentrum leer- en werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze ambitie zal het Natuurcentrum de komende jaren vasthouden en waar mogelijk uitbreiden. Het Natuurcentrum wil daarbij een gevestigd partner zijn in de domeinen wijkgericht werken en sociale participatie.

5 De nieuwe organisatie

5.1 Keuze voor rechtsvorm en bepaling naam

Ten aanzien van de meest passende rechtsvorm is al in de fase van de businesscase geadviseerd om te kiezen voor een stichting.

Het gemeentebestuur van Arnhem heeft aangegeven tot externe verzelfstandiging te willen overgaan. De rechtsvorm van de stichting is uitermate geschikt voor organisaties die maatschappelijke doelen nastreven. Een stichting kan, voor zover nodig en gewenst, ook zelf een BV oprichten, bijvoorbeeld om daar uitgesproken risicovolle activiteiten in onder te brengen. De stichting zelf kan ook een vereniging (bijvoorbeeld vereniging vrienden van de kinderboerderij) of een coöperatie (bijv. de gezamenlijke wijktuin / stadslandbouw) initiëren of daarin participeren.

De huidige naam zal ongewijzigd blijven. De naam 'Natuurcentrum Arnhem' is voldoende eigentijds en dekt ook in de situatie van verzelfstandiging de bestaande en de nieuwe (kern)taken. De naam Natuurcentrum Arnhem heeft in een zekere marktwaarde opgebouwd. Een (naams-)bekendheid die de komende jaren verder uitgebouwd zal worden. Aan de huidige naam wordt het aspect 'stichting' toegevoegd, zodat de nieuwe volledige naam zal worden: 'Stichting Natuurcentrum Arnhem'.

5.2 Bestuurlijk sturen, toezicht en verantwoording

In de statuten van de op te richten stichting zijn de volgende doelen opgenomen:

De stichting heeft ten doel:

- het ondersteunen en ontwikkelen van de duurzame samenleving ten aanzien van de duurzaamheidsthema's (natuur, groene leefomgeving, energie, afval, voedsel, gezondheid en sociale cohesie);
- het verrichten van alle verdere werkzaamheden, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De stichting beoogt haar doel te bereiken onder meer door het verstrekken van informatie en het geven van lessen en cursussen, het aanbieden van een educatief programma aan Arnhemse basisschoolkinderen, het exploiteren van de stadsboerderijen; het verbouwen en verkopen van biologische producten; het organiseren van bijeenkomsten, exposities en festiviteiten; het organiseren van activiteiten, zoals rondleidingen en lezingen en overige activiteiten die aan het behalen van de doelen een bijdrage levert.

Ter (financiële) ondersteuning van deze activiteiten worden onder meer horeca-activiteiten en horecavoorzieningen geboden, bij de doelstelling aansluitende artikelen verkocht, ruimtes verhuurd aan de doelstelling ondersteunende organisaties, sponsoractiviteiten georganiseerd.

De stichting onderschrijft de Governance Code Cultuur en draagt zorg voor naleving van deze code. Het beleid van de stichting dient zodanig te zijn dat de stichting kan worden aangemerkt als een algemeen nut beogende instelling (ANBI) als bedoeld in artikel 5b Algemene wet inzake rijksbelastingen en beoogt niet het maken van winst.

De stichting kent een Raad van Bestuur en een Directie. De Raad van Bestuur bestaat uit tenminste drie natuurlijke personen. Het Bestuur benoemt de Directie, bestaande uit een of meer directeuren. De Directie is belast de dagelijkse en feitelijke leiding van de stichting en de beleidsvoorbereiding en –uitvoering in het belang van de doelstelling van de stichting. De Directie is verantwoording verschuldigd aan het Bestuur over de uitvoering van haar taken en legt verantwoording af aan het Bestuur via kwartaalrapportages, inhoudende onder meer een financieel overzicht en een schriftelijk verslag van de algemene gang van zaken. De Directie kan tevens worden belast met het afleggen van verantwoording aan interne en externe (maatschappelijke) organen.

De Directie benoemt en ontslaat het personeel van de Stichting en controleert de uitvoering van gedelegeerde taken. Voor benoeming en ontslag van personeelsleden is de Directie gehouden tot vooroverleg met het Bestuur. Het Bestuur stelt ten behoeve van de Directie een algemene mandateringsregeling op waarin de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Directie zijn vastgelegd. Korthedshalve verwijzen wij hier verder naar de statuten van de stichting.

De leden van de Raad van Bestuur beschikken in ieder geval over onderstaande competenties:

- Kennis van, ervaring en affiniteit met, het werkgebied van het Natuurcentrum
- Kennis en ervaring op financieel, economisch, commercieel, sociaal, maatschappelijk en marketinggebied.
- Ervaring in het besturen van profit- en/of non- profitorganisaties
- Is afkomstig uit -of heeft relaties met- het bedrijfsleven, gerelateerd aan duurzaam ondernemen. Heeft relevant netwerk in Arnhem en omgeving.
- In staat om effectieve relaties te onderhouden met College van B&W Gemeente Arnhem en GS Provincie Gelderland.
- Draagvlak binnen de organisatie

5.3 Medezeggenschap

Elk bedrijf in Nederland met 50 of meer werknemers is verplicht een ondernemingsraad te hebben. Het Natuurcentrum zal de komende jaren ruim onder de grens van 50 werknemers blijven. De werknemers kunnen vrijwillig een OR of een personeels- vertegenwoordiging (PVT) opzetten. Binnen het Natuurcentrum heeft een raadpleging van het personeel plaats gevonden. Daaruit is de voorkeur voor een PVT naar voren gekomen. Deze keuze zal direct bij de inrichting van de nieuwe stichting worden meegenomen. Eventueel extra mandaat van de PVT zal indien dit wenselijk wordt geacht in overleg worden vastgelegd in een ondernemingsovereenkomst. Belangrijk aspect verder is om de vrijwilligers, meer dan thans het geval is, een duidelijker positie te geven op het vlak van medezeggenschap. Het Natuurcentrum werkt aan de actualisatie van haar vrijwilligersbeleid; in dit kader zal het aspect medezeggenschap worden meegenomen.

6 Personeel

6.1 CAO

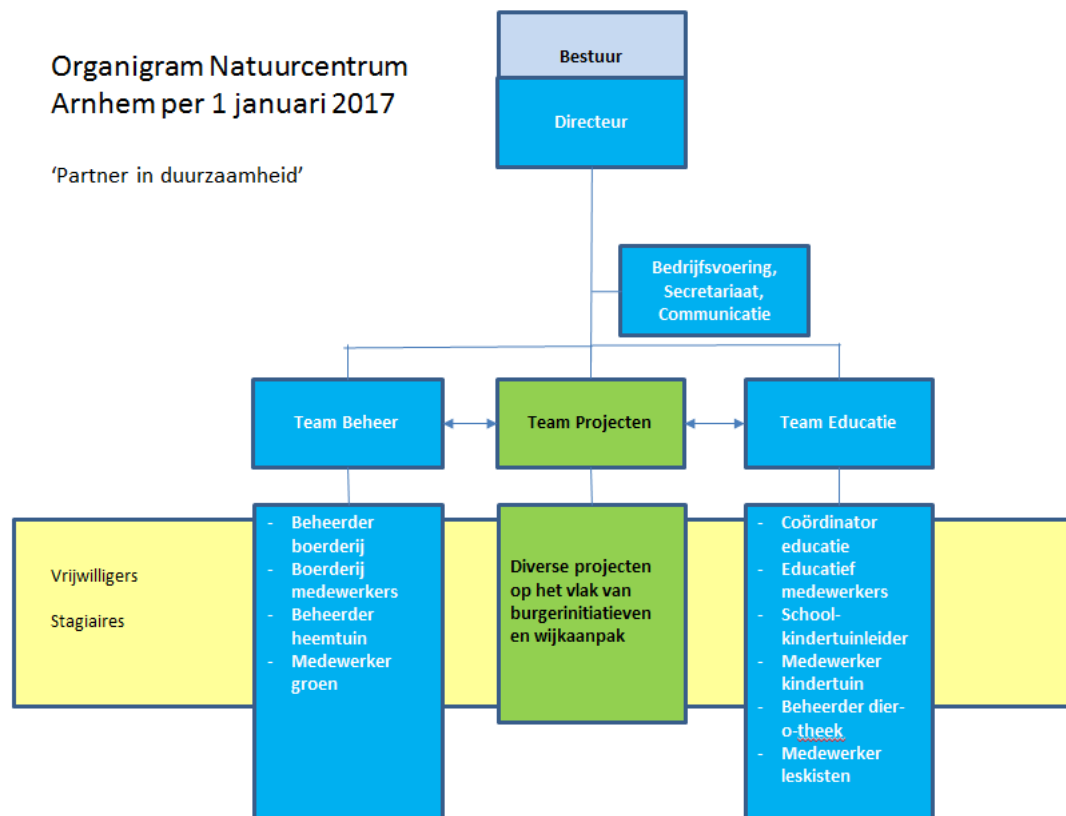
Uitgangspunt is dat het Natuurcentrum Arnhem als de (nieuwe) werkgever de CAO van 'de bedrijfstak' volgt. Er bestaat echter geen bedrijfstak 'natuurcentra' in Nederland. Dan ligt het voor de hand te kijken naar bedrijfstakken die vergelijkbaar zijn. De CAO Vermo lijkt -op basis van de uitgebreide CAO vergelijkingen zoals die zijn gedaan- de meest passende en financieel aantrekkelijke CAO. Voorwaarde is echter wel dat de mogelijkheid gaat bestaan dat de CAO Vermo ook gecombineerd kan worden met de ABP-pensioenregeling. Indien een 'exit' uit het ABP gerealiseerd moet worden, zal dit tot aanzienlijke kosten leiden. Kosten die op voorhand zeer moeilijk betrouwbaar te ramen zijn. De verwachting is dat de komende maanden duidelijkheid zal gaan ontstaan over de nieuwe combinatie Vermo/ABP.

Indien de ABP pensioenregeling binnen de CAO Vermo niet mogelijk blijkt, is het blijven volgen van de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Arnhem, in elk geval gedurende een periode van drie tot vijf jaar te meest voor de hand liggende keuze. Verder zou het mogelijk kunnen zijn dat –op termijn- die (nieuwe) medewerkers die 'zuivere' commerciële werkzaamheden uitvoeren en/of tijdelijke klussen doen (denk aan projecten) in een andere nog te vestigen rechtspersoon binnen het Natuurcentrum worden ondergebracht, bijvoorbeeld een BV. Deze rechtspersoon kan dan ook met eigen arbeidsvoorwaarden gaan werken. Een dergelijk keuze maakt zowel de organisatie als de arbeidsvoorwaarden maximaal flexibel en kostenefficiënt.

Een specifiek sociaal statuut overbrugt een aantal verschillen tussen de Arbeidsvoorwaarden gemeente Arnhem en een (nieuwe) CAO via garanties. Sommige garanties zijn (bijvoorbeeld salaris en toelage onregelmatige dienst); andere tijdelijk (3 of 4 jaar).

6.2 Organigram

Vanaf 1 januari 2017 zal het onderstaande organigram van toepassing zijn



Noot; Het team projecten is in oprichting. Het betreft hier géén nieuwe medewerkers, maar een andere ordening en aansturing; gedeeltelijk in de lijn en gedeeltelijk in projecten.

6.3 Functiebeschrijvingen en –waarderingen

De huidige functiebeschrijvingen en –waardering vertonen enig achterstallig onderhoud. De verzelfstandiging zal worden benut om deze weer te actualiseren. Inmiddels zijn een aantal nieuwe functies (opnieuw) gewaardeerd.

Er komt een nieuwe functie bij (Coördinator Bedrijfsbureau) en enkele huidige functies veranderen (bijvoorbeeld: afdelingshoofd wordt directeur). Uitgangspunt is dat de indeling conform de huidige normfuncties uit HR21 worden voortgezet. Dit aspect zal ook in het Sociaal Statuut worden vastgelegd, e.e.a. gebaseerd op paragraaf 25:5 van de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Arnhem.

In bijlage 10.3 is de zogenaamde was/wordt lijst opgenomen.

6.4 Personeelsbeleid

Natuurcentrum Arnhem zal komende jaren gaan werken aan de ontwikkeling van een eigen en eigentijds (dus een modern en duurzaam) personeelsbeleid, in lijn met de missie en visie. Daarbij zullen we werken binnen de kaders van de CAO en het Sociaal Statuut. We zullen gebruik maken van de beleidsvrijheid die deze kaders bieden. Uitgangspunt blijft dat het Natuurcentrum een sociale werkgever wil zijn die maatschappelijk verantwoord functioneert. We streven naar een flexibele organisatie, omdat een deel van de (vaste) werkzaamheden sterk seizoensgebonden zijn en er pieken en dalen zijn in de behoefte aan ondersteuning c.q. menskracht in de verschillende projecten die we ter hand nemen.

6.5 Organisatieontwikkeling

Sinds 2014 werkt het Natuurcentrum aan een planmatige personeels- en organisatieontwikkeling. Onderstaand geven we een opsomming van de doelen en effecten die we daarbij nastreven:

Natuurcentrum wil een organisatie zijn waarin:

- Minder hiërarchie en bureaucratie heerst en waarin medewerkers meer eigen (taak) verantwoordelijkheid nemen.
- Medewerkers meer openheid naar elkaar toe betrachten (en elkaar actief feedback geven).
- Medewerkers meer samenwerkingen aangaan en nadrukkelijker onderdeel uitmaken van de diverse netwerken.
- Medewerkers meer adviseurschap ontwikkelen, goed luisteren naar de vraag en daar het aanbod op aanpassen.
- Meer planmatig gewerkt wordt.
- Medewerkers efficiënter werken en anderen voor zich laten werken.

6.6 Scholingsplan

De basis van het scholingsplan vormt het ontwikkelen -en in stand houden- van de noodzakelijke basiscompetenties van de verschillende functies. Een competentie gaat over 'het vermogen tot handelen' (kennis en ervaring, maar ook houding en gedrag). Een deel van deze competenties zijn gebaseerd op wettelijke bepalingen op het vlak van gezondheid, hygiëne en veiligheid. Daarnaast is het op peil houden van de (basis) vakkennis is van groot belang. Dat vraagt om 'onderhoud' in de vorm van gerichte (vak)opleidingen. Voor diverse functies geldt daarnaast het volgen van verplichte opleidingen op het vlak van veiligheid (opleidingen in het kader van BHV en EHBO).

De ontwikkeling –mede door de verzelfstandiging- van de organisatie (andere positie, taken en rollen) vraagt om uitbreiding van bestaande competenties én de ontwikkeling van nieuwe. De drie belangrijkste competenties zijn:

- **Ondernemerschap** en het daarbij horende **kostenbewustzijn**; deze competenties willen we breed in de organisatie gaan ontwikkelen, zowel in houding als gedrag.
- **Marketing, communicatie en PR** krijgen een impuls; om meer impact met onze activiteiten te hebben, om meer werk binnen te halen en om het werk beter voor het voetlicht van onze partners te krijgen.
- **Planmatig en projectmatig werken** en daarmee gerelateerd adviseurschap.

Scholing gebeurt voornamelijk door te leren op de werkplek, in de praktijk. Passend bij de praktische aard van de medewerkers. Ideeën testen we uit in de praktijk, we ervaren hoe het gaat en evalueren daarna. Dit leerproces wordt ondersteund door gerichte coaching en feedback van collega's en leidinggevenden. Verder zal scholing en training plaatsvinden door gebruik te maken van ter zake deskundige opleidingsinstituten. Uiteraard is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van de medewerkers.

6.7 (Ziekte)Verzuimverzekering en arbodiensten

Het Natuurcentrum is een relatief kleine organisatie die het financiële risico t.a.v. langdurig ziekteverzuim -én de samenhangende kosten van re-integratie- niet op basis van eigen risico zal kunnen dragen. Om deze risico's adequaat te kunnen afdekken is een aantal offertes opgevraagd voor een maatwerkverzekering. Op basis van de hoogte van de loonsom, de leeftijdsopbouw van de medewerkers, de gemiddelde percentages van het ziekteverzuim (frequentie en duur) en de af te dekken risico's (wachtijden e.d.) zal een passende (conventionele) verzekering kunnen worden afgesloten. De kosten van deze verzekering bedragen plm € 62.500,= per jaar. In combinatie met deze verzekering -en verzekeraar- kunnen ook diverse ARBO diensten worden afgenomen gericht op preventie en snelle (re)integratie van zieke medewerkers (verzuimadvies). In dit pakket zijn alle wettelijke voorwaarden die aan een werkgever worden gesteld afgedekt. De kosten van zowel de ziekteverzuimverzekering als van de ARBO dienstverlening zijn in de meerjarenbegroting opgenomen.

7 Bedrijfsbureau

7.1 PIOFAH taken

Het Natuurcentrum is momenteel een reguliere afdeling binnen de gemeentelijke organisatie (gesitueerd binnen het Sportbedrijf). Het Natuurcentrum wordt vanuit de centrale concernafdelingen gefaciliteerd op nagenoeg alle aspecten van haar bedrijfsvoering, zoals op het vlak van personele en financiële zaken, huisvesting, ICT, archief e.a. Vanaf datum verzelfstandiging zal het Natuurcentrum zelf in haar bedrijfsvoering moeten voorzien. Specifieke zaken (zoals juridisch advies, complexe ICT zaken, accountancy, ARBO advies, salarisadministratie e.d.) zullen extern worden ingehuurd. Het Natuurcentrum zal daarvoor contracten afsluiten met professionele aanbieders. In de meerjarenbegroting is daarin voorzien. Daarbij zal ook onderzocht worden of er combinaties gemaakt kunnen worden met andere organisatieonderdelen die zijn of worden verzelfstandigd (Sportbedrijf, Musis/ MSSA) en/of andere organisatie in de stad.

De dagelijkse bedrijfsvoeringstaken, zoals de financiële administratie e.a. zal het Natuurcentrum in eigen beheer gaan verrichten. Er wordt een nieuwe stafafdeling gecreëerd, die Bedrijfsbureau gaat heten. Naast taken op het vlak van bedrijfsvoering, worden binnen deze afdeling ook de taken secretariaat en communicatie ondergebracht. Deze afdeling zal geleid worden door een Coördinator Bedrijfsbureau. Deze functie is nieuw en de persoon vormt de spil in de (financiële en personele) administratie van het Natuurcentrum. Aan deze functie wordt tevens de taak van plaatsvervangend directeur gekoppeld.

7.2 Archivering

De gemeente Arnhem blijft, ingevolge de Archiefwet, eigenaar én bestuurlijk verantwoordelijk voor de archieven van het Natuurcentrum. In overleg met het gemeentebestuur kunnen onderdelen van het archief, onder voorwaarden, door het Natuurcentrum in gebruik blijven t.b.v. de bedrijfsvoering. Zo is er sprake van (langdurige) bruikleen. In de verzelfstandigingsovereenkomst wordt dit d.m.v. een 'verklaring gebruik' geregeld. Er is een inventarisatie gemaakt waaruit blijkt welke onderdelen vanaf het moment van verzelfstandiging wel -en welke niet- voor het Natuurcentrum beschikbaar moeten zijn. Als verzelfstandigde organisatie zal het Natuurcentrum vanaf datum verzelfstandiging niet langer onder de Archiefwet vallen. De auteursrechten worden d.m.v. de verzelfstandigingsovereenkomst overgedragen aan het Natuurcentrum.

7.3 ICT

Het Natuurcentrum maakt momenteel gebruik van de ICT standaards van de gemeente. Vanaf het moment van verzelfstandiging zal het Natuurcentrum deze taken zelf ter hand moeten nemen. Het Natuurcentrum beoogt een eenvoudige en flexibele ICT organisatie, waarbij de meeste beheerstaken (beheer van het netwerk, de server, de websites e.d.) zullen worden uitbesteed aan ter zake deskundige dienstverleners. De websites worden al extern beheerd. Het Natuurcentrum maakt geen gebruik van bijzondere (maatwerk) applicaties die niet als 'confectie voorziening' algemeen verkrijgbaar zijn. Voor de digitale aanvraagids voor het onderwijs is inmiddels al een voorziening getroffen. Het Natuurcentrum zal haar ICT organisatie zoveel mogelijk inrichten met standaard kantoor automatiserings- applicaties en apparaten. Daar horen bij smartphones, tablets en (gedeeltelijke) cloud toepassingen. Voor specifieke taken (denk aan boekhouding) zullen applicatie licenties worden aangeschaft die in het MKB (Small Business) gebruikelijk zijn. Deze voorzien ook in een flexibele (project) administratie.

8 Gebouwen, terreinen en huisvesting

8.1 De gebouwen en terreinen

Alle gebouwen en terreinen zoals deze momenteel in gebruik zijn zullen in eigendom van de gemeente Arnhem blijven en door middel van huur en/of pacht aan het Natuurcentrum ter beschikking gesteld worden. Het vastgoedbedrijf van Arnhem fungeert hierbij als verhuurder.

8.2 Huurovereenkomst, inclusief demarcatie en bijzondere voorzieningen

Tussen het Vastgoedbedrijf en het Natuurcentrum zijn diverse afspraken gemaakt over de aard en samenstelling van het te beheren vastgoed, de mate van het (gebruikers)onderhoud en de verdeling van de kosten daarbij. De inzet hierbij is dat de risico's en de kosten van het onderhoud

zoveel mogelijk bij het Vastgoed Bedrijf Arnhem (VBA) gelegd worden. Natuurcentrum Arnhem wil zich als kleine organisatie vooral kunnen richten op haar kerntaken en wil zich daarom op vastgoedgebied zoveel mogelijk laten ontzorgen door VBA.

8.3 Dienst/huurwoningen

Op de beide stadsboerderijen zijn een tweetal woningen als formele dienstwoning aangemerkt. Deze dienstwoningen worden bewoond door medewerkers (beheerders) in dienst van het Natuurcentrum. Ook na de verzelfstandiging is het om meerdere redenen van belang deze (verplichte) bewoning voort te zetten. De verhuring van deze woningen is momenteel geregeld in een huurovereenkomst waarbij rekening wordt gehouden met de bepalingen in de cao van de gemeente Arnhem. Op dit moment is de huurovereenkomst geregeld tussen de verhuurder (gemeente Arnhem, Vastgoedbedrijf) en de huurder (beheerder). Het Vastgoedbedrijf gaat per 1 januari 2017 een huurovereenkomst aan voor het gehele complex wat het Natuurcentrum in gebruik heeft. Daarin zijn ook de beide (huur)woningen betrokken. Vanaf 1 januari 2017 zal de Stichting Natuurcentrum Arnhem formeel de (onder)verhuurder van de dienstwoningen worden. De daarbij thans geldende arbeidsvoorwaardelijke en fiscale condities zullen daarbij niet wijzigen.

9 Financiën

9.1 Meerjarenbegroting

Vanaf het moment van opstellen van de businesscase tot aan dit bedrijfsplan is intensief gewerkt aan het opstellen van een zo compleet en betrouwbaar mogelijke begroting. Een en ander heeft geresulteerd tot onderstaande gecomprimeerde opstelling. In bijlage 10.6 worden de lasten en baten verbijzonderd in de onderliggende posten.

Begroting *	2017	2018	2019	2020
Lasten				
Personeel	1.103.800	1.103.800	1.103.800	1.103.800
Inhuur diensten	25.000	25.000	25.000	25.000
Belastingen	1.200	1.200	1.200	1.200
Huisvesting	386.000	386.000	386.000	386.000
Onderhoud	124.500	124.500	124.500	124.500
Bedrijfsvoering overig	177.700	177.700	177.700	177.700
Kapitaallasten	77.000	77.000	77.000	77.000
Totaal jaarlijkse lasten	1.895.200	1.895.200	1.895.200	1.895.200
Inkomsten				
Totaal Jaarlijkse baten	222.000	222.000	222.000	222.000
Saldo lasten en baten	1.673.200	1.673.200	1.673.200	1.673.200

* Begroting is inclusief btw en exclusief toekomstige loon- en prijsontwikkeling

9.2 Balans

De openingsbalans wordt in de verdere uitwerking van het bedrijfsplan opgemaakt, zodat per 1 januari 2017 gewerkt kan worden met een eigen balans voor de stichting waarin alle relevantie investeringsmutaties en verlofrechten van 2016 worden meegenomen. Door het Natuurcentrum zal nadrukkelijk gestuurd worden op het opnemen van verlof, zodat de oude verlofrechten zo beperkt mogelijk zijn bij verzelfstandiging.

9.2.1 Materiele vaste activa

De panden en terreinen blijven in eigendom van de gemeente. De gemeente draagt de overige activa die in gebruik zijn bij het Natuurcentrum die gemeentelijk eigendom zijn, met ingang van 1 januari 2017, over tegen boekwaarde. De boekwaarde wordt bepaald met inachtneming van

de voor de gemeente van toepassing zijnde waarderingsgrondslagen. De gemeente zal het Natuurcentrum een lening verstrekken ter hoogte van de boekwaarde van de over te dragen activa.

9.2.2 Vorderingen en debiteuren

De vorderingen op debiteuren en overige vorderingen en activa worden aan het Natuurcentrum overgedragen tegen boekwaarde. Direct na de balansoverdracht zal hierover mededeling gedaan worden aan de betreffende debiteuren.

9.2.3 Verplichtingen jegens derden

In de verzelfstandigingsovereenkomst staat vermeld, dat het Natuurcentrum vanaf 1 januari 2017 van de gemeente alle verplichtingen jegens derden uit hoofde van het uitoefenen van de activiteiten van het Natuurcentrum tegen de boekwaarde overneemt. Het Natuurcentrum vrijwaart de gemeente voor alle verplichtingen die aldus aan het Natuurcentrum worden overgedragen:

- a. alle schulden aan derden;
- b. de verplichtingen voortvloeiende uit vooruit ontvangen subsidies en af te rekenen bedragen;
- c. alle reserves en voorzieningen, voor zover deze op de overdrachtsbalans staan vermeld;
- d. alle niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen.

9.2.4 Risico's en Eigen Vermogen

Het eigen vermogen of het weerstandvermogen maakt onderdeel uit van de robuustheid van de stichting. Deze robuustheid is ten eerste vertaald in de meerjarenbegroting en de voorziene beheersmaatregelen in de bedrijfsvoering, zodat risico's worden beperkt. Het natuurcentrum is geen stichting die grote tegenvallers zondermeer kan opvangen. Diverse zekerheden zijn ingebouwd. De subsidierelatie zorgt ervoor dat continuïteit en liquiditeit zijn gewaarborgd. Verzekeringen tegen kosten die voortkomen uit langdurige ziekte, arbeidsongeschiktheid, aansprakelijkheid, schade aan materieel etc. beperken onvoorziene hoge uitgaven. Het weerstandvermogen is op deze wijze zo optimaal mogelijk in de dagelijkse bedrijfsuitoefening vertaald. Een beperkt en maximaal eigen vermogen van € 100.000 is nodig om incidentele risico's binnen de begrotingssubsidierelatie op te vangen die niet zijn afgedekt door maatregelen. De volgende risico's zijn benoemd: vervangingskosten veestapel door ziekte, hogere inkoopkosten voor als eigen productie tegenvalt (seizoensinvloeden), extra loonkosten bij vervanging ziekte (niet zijnde langdurige ziekte), eigen risico of schade die buiten de dekking van de verzekering valt en liquiditeitsruimte als onderdeel van de liquiditeit.

In de verzelfstandigingsovereenkomst is benoemd dat indien er sprake is van een positief exploitatieresultaat 2016, deze in de vorm van een incidentele subsidie aan het Natuurcentrum wordt verleend ten behoeve van de opbouw van het eigen vermogen.

9.2.5 Reservevorming

Naast het gemaximeerde eigen vermogen binnen de begrotingssubsidie van € 100.000 zal het Natuurcentrum (eventuele) positieve resultaten die zij behaalt op projecten reserveren in een algemene reserve. Het doel hiervan is in het bedrijfsplan beschreven, zoals investeringen ten aanzien van innovatie en opstart van volgende projecten.

9.3 Liquiditeit

Voor de nieuwe stichting is een voldoende liquide positie van belang om aan haar toekomstige betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Een analyse van het betalingspatroon van recente jaren levert een realistische liquiditeitsplanning voor de toekomst. De gefaseerde toekenning van de subsidievoorschotten zal deze verdeling gaan volgen.

januari	9%	
februari	9%	
maart	8%	
april	7%	
mei	13%	
juni	7%	
juli	7%	
augustus	8%	
september	8%	
oktober	8%	
november	8%	
december	8%	100%

9.4 Rekening Courant

De gemeente verstrekt geen rekening-courant faciliteit aan het Natuurcentrum. Hiervoor in de plaats wordt eenmalig een bedrag verstrekt in de vorm van eigen vermogen. Dit geeft het natuurcentrum de ruimte om eventuele liquiditeitsproblemen op te vangen.

9.5 Meerjaren investeringsprogramma

Het investeringsprogramma in duurzame goederen is gebaseerd op het in stand houden van het benodigde materieel voor het beheren en onderhouden van de centra. Jaarlijks is investeringsruimte noodzakelijk voor vervanging. In de begroting is dit voorzien in het onderdeel kapitaallasten. Vrijval biedt weer ruimte om te investeren.

9.6 Implementatiekosten

In het bedrijfsplan is een implementatiekostenbegroting opgesteld. Deze kosten zijn geraamd op € 65.000,= en zijn onvermijdelijk in verband met het oprichten van de stichting, het ontvlechten uit de bestaande organisatie en om te investeren in de ontwikkeling van het centrum en haar medewerkers. Het budget is inmiddels geormerkt en resterend bedrag zal ook na verzelfstandiging beschikbaar zijn voor het Natuurcentrum. In bijlage 10.6 zijn de kosten verbijzonderd.

