

# Bedrijfsplan

## Vorbereiding realisatie nieuwbouw manege Stichting De Gravenruiters Almelo



*De Stichting De Gravenruiters heeft opdracht gegeven aan een projectteam voor het opstellen van een bedrijfsplan en een financiële analyse voor de nieuwbouw van een manege en een organisatie, gericht is op het lesgeven en het bevorderen van paardrijden voor gehandicapten in Almelo en omgeving. Dit bedrijfsplan is een uitwerking van deze opdracht en geeft inzicht in de activiteiten en de doelstellingen en is opgezet ter voorbereiding op de bouw van een nieuwe manegehal.*

*Namens bestuur Stichting De Gravenruiters Almelo  
Henk Meijerink*

## **INHOUDSOPGAVE**

### **INLEIDING**

#### **1. VISIE, MISSIE EN STRATEGIE**

- 1.1 Visie
- 1.2 Missie
- 1.3 Strategie
- 1.4 Kernwaarden
- 1.5 Ambities
- 1.6 Maatschappelijke meerwaarde
- 1.7 Trends en ontwikkelingen
- 1.8 Strategische samenwerking met zorgpartners

#### **2. DE ONDERNEMING**

- 2.1 Kernactiviteiten
- 2.2 De paarden
- 2.3 Doelstellingen
- 2.4 Bedrijfsontwikkelingen

#### **3. MARKT ontwikkelingen**

#### **4. ORGANISATIE**

- 4.1 Bedrijfsprocessen
- 4.2 Risicobeheersing
- 4.3 Personeel en samenwerking
- 4.4 Kwaliteitsborging
- 4.5 SWOT
- 4.6 Kritische succesfactoren

#### **5. DE MARKT (postie)**

- 5.1 De doelgroep
- 5.2 De concurrentie

#### **6. MARKETING EN ACCOUNT PLAN**

#### **7. FINANCIEEL**

- 7.1 Exploitatie begroting en Dekkingsplan
- 7.2 Verdienmodel

#### **8. NIEUWBOUW MANAGE.**

- 8.1 Financiering
- 8.2 Bouwbegroting en dekkingsplan
- 8.3 De nieuwe accommodatie
- 8.4 Locatiekeuze

- Bijlage 1: Exploitatiebegroting en investeringsbegroting. (Excelbestand)
- Bijlage 2: Ontwikkelingsrichting/doelen De Gravenruiters
- Bijlage 3: Uitwerking van actieplannen
- Bijlage 4: Sponsorplan verkenning van de mogelijkheden.
- Bijlage 5: Concurrentie overzicht. (Excelbestand)

## **INLEIDING.**

De Gravenruiters biedt sinds 1972 ruiters mét en zonder beperking gelegenheid om het samenwerken met paarden te beleven. In de afgelopen 45 jaar heeft stichting De Gravenruiters haar meerwaarde binnen de regio Almelo bewezen. Met beperkte middelen en steun van de gemeente, particulieren en bedrijven zijn we er in geslaagd een veilige en gezellige omgeving te creëren waar onze doelgroepen het vertrouwen vinden hun eigen talenten te ontwikkelen.

Toen in 1972 enkele leden van de Looleeruiters uit Almelo vonden dat paardrijden mogelijk moest worden voor mensen met een beperking, is besloten hiervoor een stichting op te richten. Omdat de naam Looleeruiters vernoemd is naar de beek de Loolee werd besloten de nieuwe stichting te benoemen naar een andere beek in Almelo 'de Graven'. Zo is de naam De Gravenruiters ontstaan.

De Gravenruiters maken het mogelijk dat mensen met een beperking onder professionele begeleiding kunnen paardrijden. Mensen met een meervoudige beperking kunnen bij De Gravenruiters huifbedrijven. Ook het menen met een menwagen valt onder de activiteiten van De Gravenruiters waar bijvoorbeeld gehandicapten in een rolstoel gebruik van kunnen maken.

In het meidenproject ontwikkelen meiden met sociaal-emotionele problemen hun weerbaarheid, zelfstandigheid en talenten met behulp van paarden en de dagelijkse verzorging van de paarden. Daarnaast wordt sociale re-integratie en dagbesteding aangeboden waardoor mensen weer kunnen deelnemen aan de maatschappij.

Bij De Gravenruiters beleven wekelijks vele mensen het samenwerken met en door paarden. Doordat het aanbod speciaal gericht is op ruiters met een beperking wordt gewerkt met behulp van aangepast materiaal, speciale hulpmiddelen en begeleiding door een vakbekwame team van instructeurs. Hierdoor is men in staat om het aanbod af te stemmen op ieders kunnen en behoeften. Met behulp van paarden is het mogelijk onze ruiters een bewegingsactiviteit aan te bieden waarbij de nadruk wordt gelegd op de mogelijkheden van de ruiter.

Het unieke aan de werkwijze van De Gravenruiters is dat alle activiteiten elkaar ondersteunen en versterken. De meiden uit het Meidenproject helpen als vrijwilliger buiten schooltijden bij het Aangepast paardrijden waar veel begeleiding noodzakelijk is. Dit vrijwilligerswerk leert de meiden verantwoordelijkheid, behulpzaamheid en samenwerking ook buiten de kaders van hun eigen project.

De ruiters van het Paardrijden+ helpen door onze paarden en pony's de gelegenheid te geven actiever te bewegen, zodat ze tijdens het Aangepaste paardrijden fit maar vooral braaf en rustig meelopen. Het Paardrijden+ is ook een leverancier van veel vrijwilligers die een belangrijke rol spelen binnen de organisatie.

Meiden uit het Meidenproject kunnen naar het Paardrijden+ doorstromen en blijven vaak betrokken bij De Gravenruiters.

Voor de verzorging van onze paarden en kleinvee en het onderhoud van het terrein biedt de Dagbesteding en de Sociale re-integratie een zeer welkome ondersteuning. Terwijl de deelnemers werken aan hun eigen talenten en ontwikkeling leveren ze een belangrijke bijdrage aan de dagelijkse bedrijfsvoering van de De Gravenruiters.



De Gravenruiters biedt meer dan alleen paardrijden! Wij bieden een voorziening waarin talenten worden gestimuleerd en ieders kwaliteiten tot hun recht komen. Paarden zijn hierin een middel en onze uniek verbindende formule is het vliegwiel om meerwaarde te creëren voor deelnemers en maatschappij. Het belangrijkste wat wij aanbieden is misschien wel onze 'manegebeleving'. De sfeer die wij weten te creëren, het buiten bezig zijn met paarden en andere dieren, de verbinding tussen onze diverse doelgroepen, ondersteund door de vele vrijwilligers, zorgt ervoor dat mensen het vertrouwen vinden zichzelf en talenten van anderen te ontwikkelen.

In de afgelopen jaren heeft De Gravenruiters een forse ontwikkeling doorgemaakt. Werd bij de start meer de nadruk gelegd op de doelgroep lichamelijk- en meervoudig gehandicapten, tegenwoordig is er sprake van een brede doelgroep mensen met een beperking. Naast mensen met een lichamelijke, meervoudige of verstandelijke beperking weten in toenemende mate ook mensen met een visuele, auditieve of een sociale beperking en mensen met een gedragsstoornis (ADHD, ADD, PDD-NOS) of zij die tijdelijk extra ondersteuning nodig hebben, de weg naar De Gravenruiters te vinden.

Ook zijn de activiteiten niet alleen meer toegespitst op het leren en beleven van de ruitersport, maar wordt de meerwaarde van activiteiten gericht op de omgang en verzorging van de pony's, paarden en de andere dieren, het verzorgen van de stallen, de weilanden en het terrein en de ondersteuning en begeleiding bij de lessen, in therapeutische zin, steeds meer onderkend.

## **1. Visie, Missie en Strategie**

### **1.1 Visie**

Het aanbieden van hipische activiteiten aan mensen met beperkingen voor het bevorderen van hun welzijn en maatschappelijk mogelijkheden en het faciliteren van dagbesteding waarbij ieders kwaliteiten tot hun recht komen en je jezelf mag zijn.

### **1.2 Missie.**

Strategische samenwerking bevorderen met zorgcentra in Twente en het verder verder intensiveren van samenwerking met scholen, sportorganisaties en relevante gemeentelijke diensten met als doel dat mensen met beperkingen ons eenvoudig kunnen vinden en zich zelf verder kunnen ontwikkelen door de verbinding te ervaren tussen mens en paard.

### **1.3 Strategie.**

De Gravenruiters wil op termijn meer samenwerking met met de verschillende zorgcentra in Twente om de instroom van nieuwe ruiters te bevorderen en de reeds aanwezige ruiters beter aan zich te binden. Zij wil dit realiseren door de bouw van een nieuwe accommodatie met alle noodzakelijke faciliteiten om de doelgroep te kunnen faciliteren bij de uitoefening van hun hobby.

### **1.4 Kernwaarden.**

Meerwaarde creëren voor mensen met een beperking en/of sociale achterstand in de maatschappij. Stichting De Gravenruiters is een manege waar ruiters met specifieke talenten werken aan hun zelfvertrouwen, eigenwaarde creëren, opdat zij zo zelfstandig mogelijk in het leven staan. Voor mensen met hele ernstige beperkingen die bijna of niet zelfstandig kunnen bewegen, biedt De Gravenruiters het huifbed rijden aan, waarbij ze op een speciale constructie liggend boven de ruggen van twee paarden de beweging en de dynamiek kunnen ervaren van paardrijden in de buitenlucht. De manege heeft een belangrijke functie in de regio Almelo en sluit heel goed aan bij het beleid van de gemeente en nationale overheid om burgers te verbinden en actief te laten meedoen in de lokale samenleving.

### **1.5 Ambities**

De Stichting De Gravenruiters heeft de ambitie om door vergaande samenwerking met de zorgcentra verder te professionaliseren als organisatie en de bedrijfsvoering hierdoor structureel te kunnen optimaliseren en verbeteren. Verder wil de stichting de bouw van een nieuwe manege realiseren, waardoor de activiteiten voor de toekomst zijn gegarandeerd en men zo meer ruiters aan zich kan binden waardoor er een evenwichtige en gezondere financiële verhouding gaat ontstaan tussen de inkomsten uit de activiteiten en de subsidies en giften.

Daarnaast wil men de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren en certificaten behalen op het gebied van kwaliteit en veiligheid voor hippische accommodaties en activiteiten.

### **1.6 Maatschappelijke meerwaarde.**

De Gravenruiters geeft invulling aan WMO beleid, is maatschappelijk verantwoord ondernemend (MVO) en is een sociale onderneming in ontwikkeling (sociaal beleid uitvoeren met minder subsidies). De diensten en services zijn gericht op mensen met beperkingen – specifieke talenten – die hun dagelijks leven prettiger willen maken.

Ze doen dat via paardrijden – op maat aangepast aan de mogelijkheden van de betrokkenen – en via ondersteunend werk op maat voor mensen, die zich daardoor beter voelen.

Mensen met specifieke talenten helpen via werk of hobby op maat en dat kan leiden tot minder kosten voor onze maatschappij als geheel.

Met relatief weinig subsidie weet de stichting samen met ruiters, vrijwilligers en investeerders bijzondere activiteiten te organiseren. Het is een initiatief zonder façades en voorziet in de wens van de overheid om burgers en bedrijven actief te betrekken bij de invulling van sociaal beleid.

*Elke euro die in De Gravenruiters wordt geïnvesteerd levert een euro extra op aan meerwaarde voor cliënten en maatschappij! Een waardevolle investering.*

### 1.7 Trends en ontwikkelingen.

De afgelopen jaren is de blik van de maneges waar mensen met een beperking kunnen paardrijden te veel naar binnen gericht. Het ontbreekt aan visie en er wordt te weinig planmatig gewerkt. Dit wordt vaak mede veroorzaakt door het werken met vrijwilligers maar ook de volledige afhankelijkheid hiervan. Ook is de “hobby” voor het houden van paarden en het paardrijden zelf voor vele betrokkenen een kerntaak en is men niet direct bezig met de toekomst of het optimaliseren van de organisatie. Toch blijkt het steeds meer noodzakelijk te worden om dergelijke hobbymatig aangestuurde organisaties verder te professionaliseren omdat de bestaansvoorwaarde en het bestaansrecht steeds meer afhangt van een goed geleide organisatie met een meerjaren financieringsstructuur en een marketingplan. Er moeten keuzes gemaakt worden tussen het hobbymatig voortzetten van een dergelijk organisatie voornamelijk gebaseerd op giften en subsidies, of het verder professionaliseren.

Ook van overheidswege ontbreekt een heldere visie op deze tak van (paarden) sport.

De overheid legt de verantwoording neer bij de sector zelf en wil alleen beleidsmatige kaders aangeven. De paardenhouderij in het algemeen wordt niet gezien als een economisch vitale drager.

Naast de emotie van het werken met mensen en paarden wordt ook de bedrijfsvoering en de financiering professioneler en zakelijker. Maneges worden uit hun comfortzone en hobbysfeer gehaald. Meer ruiters aantrekken en met de zelfde kosten meer omzet genereren wordt een volgende stap in een verdere professionalisering.

Op de langere termijn wordt de omvang van de onderneming groter waardoor een rendabele bedrijfsvoering steeds belangrijker wordt. Het aantrekken en het binden van klanten wordt dus ook steeds belangrijker en ruiters eisen een hoger niveau van ervaring en beleving. Men is ook bereid hiervoor te betalen. Ook vrijwilligers zullen naast hun inzet onderdeel willen zijn van de beleving van de paardensport en uniek willen zijn in hun werk en waardering. Hierdoor binden deze mensen zich beter en langer aan de organisatie.

Het verschil tussen best en slecht presterende maneges wordt steeds groter. Om mee te kunnen doen is een goede visie op de markt, de organisatie, de bedrijfsvoering en het vrijwilligersbeleid steeds belangrijker. Op hobbymatige wijze georganiseerde maneges hebben op termijn nauwelijks nog bestaansrecht.

In de wereld van ondernemers is de paardensport een belangrijke hobby.

Omdat veel maneges die paardrijden voor gehandicapten organiseren veelal ook financieel sterk afhankelijk zijn van giften, wordt het steeds belangrijker deze mensen aan de organisatie te binden als onderdeel van de bestaansvoorwaarde, dit ook om de tarieven voor de activiteiten acceptabel te houden.

### **1.8 Strategische samenwerking met zorgpartners.**

Omdat naast het (betaalde) instructieteam uitsluitend met vrijwilligers wordt gewerkt, is de organisatie kwetsbaar op verschillende onderdelen, waaronder de continuïteit.

Dit is een van de hoofdredenen waarom aansluiting gezocht wordt bij de regionale zorgcentra van waaruit de organisatie en de bedrijfsvoering versterkt en geprofessionaliseerd kan worden. Bij een samenwerking kan er geïnvesteerd worden in scholing, kwaliteit van de dienstverlening en veiligheid.

Op alle vlakken, maar vooral in de begeleiding van ruiter en paard tijdens de lessen leveren (circa 40?) vrijwillige medewerkers een wezenlijke bijdrage. Het instructieteam zorgt vooral voor de professionele, technische uitvoering van de taak, de vrijwilligers zorgen met hun inzet en betrokkenheid voor aandacht en sociale ondersteuning.

Een belangrijk aandachtspunt is het werven, binden, voorlichten, organiseren en motiveren van vrijwillige medewerkers. Op dit moment wordt een vrijwilligersbeleidsplan uitgewerkt voor de werving, organisatie en inzet van vrijwilligers op meerdere niveaus in de organisatie.

De Gravenruiters wil gaan werken met stagiair(e)s van opleidingen zoals Dierverzorging en Paardenhouderij & Management. Dit kan alleen als er structurele begeleiding aanwezig is.

Deze structurele begeleiding zou geïntensiveerd kunnen worden in de samenwerking met AVELEIJN.

Deze organisatie vindt echter de huidige accommodatie ongeschikt om de samenwerking uit te breiden.

In 2020 wordt er verder gepraat over de mogelijkheden tot samenwerking met de verschillende zorgververleners, zoals de Twentese Zorgcentra en de Van De Bent stichting.

De samenwerking draagt positief bij aan de bedrijfsvoering van de manege en kan zo de noodzakelijke continuïteit garanderen.

De belangrijkste aspecten in de samenwerkingsovereenkomst zullen zijn:

- Continuïteit van de dagelijkse bedrijfsvoering op de Manege.
- Leveren van mensen voor de dagbesteding die werkzaamheden uit kunnen voeren op de manege, in de stallen en eventueel bij de bedrijfsvoering.
- Opzetten van een kwaliteitsstructuur specifiek ontworpen voor paardenhouderijen
- Integreren van veiligheid en veilig werken met paarden in de organisatie met uiteindelijk een certificering.

Hierdoor kan de Stichting De Gravenruiters zich volledig richten op de toename van ruiters, een efficiëntere planning van de lessen en het aanbieden van meer activiteiten

Op de manege is eveneens een dagbestedingsproject, waarin de cliënten meewerken in de voorkomende stal- en onderhoudswerkzaamheden, onder begeleiding van een begeleider van Aveleijn. Bij de realisatie van de nieuwbouw wordt onderzocht of een verdere uitbreiding van werkzaamheden door bijvoorbeeld toevoeging van kantine-werkzaamheden, uitbreiden stalwerkzaamheden, opzetten klusteam tot de mogelijkheden behoort.

## 2. De “onderneming”.

De onderneming bestaat uit de Stichting De Gravenruiters Almelo met een algemeen bestuur. De bestuursleden zijn ingeschreven in het register van de KvK en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten van de stichting.

Het Algemene Bestuur bestaat uit een aantal mensen die elk een functie hebben binnen de bedrijfsvoering, dit zijn de Regelaars. Deze functies sluiten bij elkaar aan om de bedrijfsvoering steeds in beeld te hebben en in het periodieke overleg acties, taken en afspraken met elkaar af te stemmen en uit te voeren. De hoofdtaken voor de Regelaars zijn onderverdeeld in verantwoordelijkheden voor: paardrijden, planning en lessen, vrijwilligers, communicatie en sponsoren, financiën en een voorzitter met een secretariaat. Besluiten over de bedrijfsvoering en de financiën worden in dit gremium genomen en uitgevoerd. Op de korte termijn worden een aantal belangrijke onderwerpen vastgelegd in een beleidsplan... (Zie ook bijlage 3)

Op termijn (nadat de nieuwbouw gereed is) wordt de de bestuurders structuur opgedeeld in een strategisch Raad van Bestuur, een tactische en een operationele laag conform de uitgangspunten van de Governance Code voor de inrichting van een stichting ten behoeve van maatschappelijke doelstellingen. (Zie ook bijlage 3)

### 2.1 Kernactiviteiten

Uit een SROI analyse blijkt dat de activiteiten van De Gravenruiters mensen opwaardeert. Zowel de gesprekken met het dagelijks bestuur als de gesprekken met andere belanghebbenden laten dat zien. Vooral de ouders/ruiters hebben een belangrijke rol en benoemen een zichtbaar effect in relatie tot opwaarderen. Dit kan in een breder perspectief worden gezet. Het huidige klimaat in de Nederlandse samenleving wordt bepaald door een verschuiving van verzekeren en verzorgen naar beleven en verbinden. De Gravenruiters heeft hierin een voorsprong en er is voldoende kracht aanwezig in de organisatie om daarin nog een volgende stap te zetten

#### a. Aangepast paardrijden

Mensen met een enkele of meervoudige handicap kunnen met aangepaste middelen paardrijden onder begeleiding van een instructeur en een vrijwilliger. Deze lessen of ritten worden afgestemd op



de mogelijkheden van de ruiter. Het paardrijden heeft veel positieve effecten op de gezondheid en het leren omgaan met de handicap van de ruiters. Naast het plezier en de ontspanning zijn het ontdekken van de mogelijkheden, het overwinnen van drempels en het vergroten van de eigenwaarde, belangrijke elementen binnen de lessen.

Alle lessen worden gegeven door deskundige instructrices en worden ondersteund door vrijwillige medewerkers per les.

### **b. Paardrijden +**

Paardrijden + is paardrijden op maat. De les wordt afgestemd op de behoefte en talenten. Men rijdt



vaak in groepen van hetzelfde niveau. Paardrijden + is geschikt voor ruiters mét en zonder beperking en zeker ook voor mensen met ASS en ADHD. Een voordeel van paardrijden + is dat de paarden een ander soort beweging krijgen waardoor ze fitter blijven en op meerdere activiteiten kunnen worden ingezet. Ook zorgt het paardrijden + er voor dat vrijwilligers zich makkelijker en sneller binden aan de organisatie, doordat men buiten de lessen om gebruik kan maken van de paarden.

### **c. Huifbedrijven**

Het huifbedrijven is bedoeld voor meervoudig lichamelijke en geestelijk gehandicapte mensen die niet zelfstandig kunnen paardrijden. Deze mensen kunnen gebruik maken van het huifbed.

Een huifbedwagen is een soort koets, maar dan met een extra gedeelte boven de paardenruggen.

In de constructie boven de paardenruggen is een zeil gespannen waarop de cliënten comfortabel kunnen liggen en de paardenruggen net aanraakt. Twee getrainde paarden trekken de huifbed wagen en de cliënt “deint” mee op de bewegingen van de paarden. Hierdoor heeft men



direct contact met de paarden voelt men de lichaamswarmte en bewegingen en wordt daarmee gemasseerd. Huifbedrijven is weldadig voor het lichaam en de geest van de cliënten.

Door de beweging en de warmte van de paardenruggen wordt de bloedsomloop, de stofwisseling en de spijsvertering gestimuleerd, maar het verlicht ook de spasmes. Verder helpt het bij obstipatie, epilepsie en vastzittend longslim.

### **d. Mennen.**



Bij het mennen wordt een paard ingespannen voor een menwagen en de menwagen wordt bestuurd door de menner met naast zich en instructeur. Deze activiteit leert mensen de omgang met paarden in een aangespannen situatie waarbij overwicht een belangrijke factor is. Men werkt zo aan het zelfvertrouwen en de verhoging van de eigenwaarde.

## 2.2 Sociale participatie

### a. Het 'Meidenproject'

Het meidenproject maakt deel uit van de activiteiten van de manege; het gaat om een groep meisjes in de leeftijd van 11 tot 16 jaar, met sociale, en/of emotionele problemen.



Dit project is gestart in 1999 in overleg met de gemeente Almelo met als doel de mogelijkheid te geven van een vrijetijdsbesteding die deze doelgroep een kans biedt op ontwikkeling van hun capaciteiten en interesses en socialiseert.

Centraal in het project staat de verzorging van de paarden, de stallen en het berijden van de paarden (één tot vier keer per week). Dit onder leiding van een gediplomeerde instructeur. De meisjes worden gecoacht en indien nodig gecorrigeerd op hun gedrag.

Op zaterdag geven de meisjes ondersteuning bij de paardrijlessen voor mensen met een beperking.

### b. Dagbesteding.

De dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd door de mensen van de dagbesteding van Aveleijn. Aveleijn stelt hiervoor een begeleider ter beschikking die samen met de mensen van de dagbesteding de dieren verzorgt en de werkzaamheden in de stal uitvoert. Verder maakt Aveleijn gebruik van de accommodatie om hun klanten een zinvolle daginvulling te geven.

### c. Re-integratietrajecten

Stichting De Gravenruiters heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met "Ruimbaan" een onderdeel van de Twentse Zorgcentra. "Ruimbaan" is een re-integratiebureau voor mensen met een beperking en verzorgt in opdracht van het UWV en gemeenten re-integratietrajecten, met als doel: mensen met een beperking ruimere kansen te bieden op de arbeidsmarkt c.q. het realiseren van een passende baan. Gezien onder anderen de ervaringen binnen het meidenproject wordt onderkend dat door de verschillende werkzaamheden binnen de manege en de verzorging van de pony/ paarden en overige dieren, met een goede en gepaste begeleiding vele individuele vaardigheden ontwikkeld kunnen worden. Naast mensen via een re-integratietraject komen ook mensen met een beperking vanuit de Twentse Zorgcentra voor dagbesteding naar "De Gravenruiters"

## 2.3 De Paarden

Het rijden en werken met ruiters met een beperking is een zware belasting voor onze paarden. Zowel fysiek als mentaal. In ruil voor het werk dat onze paarden verrichten, letten wij erop dat ze een 'paardwaardig' bestaan hebben. Dit houdt in een uitstekende verzorging en optimale afwisseling van werk en vrije tijd. Paardenwelzijn staat voorop in de organisatie en beheer van de manege. Het is echter moeilijk om het paardenwelzijn te optimaliseren binnen de mogelijkheden van de huidige stal. In de huidige accommodatie is dit een lastige opgave.

Alle paarden worden zowel recreatief als prestatiegericht ingezet, hebben een wekelijkse rustdag en dagelijkse "buitengang".

Het rijden door gevorderden bij het paardrijden+ is van belang voor de spieren en conditie van de paarden. Dit is een voorwaarde om het zorgwerk goed te kunnen doen.

We streven daarom naar een gezonde verhouding van 70% stap/draflessen (recreatief) en 30% prestatiegerichtte lessen. Verder zorgen we dat alle paarden rust krijgen en dat zij voldoende tijd in de wei door kunnen brengen om te grazen. Op zondagen worden de paarden niet ingezet en is er een volledige rustdag.

#### **2.4 Doelstelling.**

De Gravenruiters maakt het mogelijk dat mensen met een beperking uit Almelo en de regio onder professionele begeleiding aangepast kunnen pony/paardrijden. Wekelijks rijden circa 70 mensen met een beperking, voornamelijk kinderen, waarvan 90% met een meervoudige beperking. Door de week en op de zaterdagen vinden de lessen plaats, variërend in diverse leeftijdsklassen van 7 tot 45 jaar en in verschillende niveaugroepen.

De doelstelling van De Gravenruiters is deze activiteiten te continueren en inhoudelijk verder vorm te geven door een verbetering door te voeren in de kwaliteit en veiligheid.

#### **2.5 Bedrijfsontwikkelingen**

Het blijkt lastig om een arbeids- en kostenintensieve organisatie als een manege rendabel te maken. De doelgroepen zijn vaak mensen met een relatief laag inkomen of uitkering. Door een deel van de operationele kosten te dekken met gelden uit sponsering, giften, subsidies en geld uit acties is het mogelijk om de kosten, en hierdoor ook het tarief laag te houden; mede door de inzet van vrijwilligers is het mogelijk de activiteiten vorm te geven. Omdat steeds meer de nadruk gelegd wordt op het leveren van kwaliteit en veiligheid, moet ook de accommodatie worden aangepast aan deze steeds hogere eisen. (Zie ook 1.7 Trends en ontwikkelingen)

Om de risico's zo laag mogelijk te houden en de bedrijfsvoering verder te optimaliseren zijn een aantal speerpunten vastgesteld:

1. De bouw van een nieuwe accommodatie en de herinrichting van het terrein;
2. Continu aandacht voor de bedrijfsvoeringen de onderlinge communicatie;
3. Aantrekken van een of meer strategische partners;
4. Ontwikkelen van een paardenbeleid;
5. Aantrekken van meer betalende deelnemers;
6. Optimaliseren van de kwaliteit en veiligheid.

### **3. Marktontwikkelingen**

Paardrijden voor mensen met een beperking wordt steeds meer een deel van hun leven omdat het niet alleen een hobby is, maar ook bijdraagt aan het welzijn van deze mensen.

Daarnaast komt men ook met een aanvullend eisenpakket met als belangrijk onderwerp de totaalbeleving van de paardensport.

Dit "buitenleven" in de paardensport sluit aan bij de wellness trend om gezonder en actiever te leven. Ouders en begeleiders van de ruiters zoeken elkaar meer en vaker op om informatie uit te wisselen. Ze zien de wekelijkse ritten van hun kinderen of cliënten steeds meer als een gezellig en nuttig uurtje voor ontspanning, gezelligheid en het uitwisselen van informatie.

Door de jaren heen wordt dit steeds vaker een onderdeel van de keuze voor een manege.

Daarnaast vormt het dierenwelzijn een belangrijk onderdeel van de discussie binnen de paardensport. De mate van welzijn van de paarden is een belangrijk uithangbord voor de sector en geeft een indicatie voor de kwaliteit van de organisatie.

Het gros van de ruiters heeft een leeftijd tussen de 10 en 30 jaar, in de leeftijd tot 22 jaar zijn het voornamelijk meisjes en vrouwen.

Paardensporters hebben meer behoefte aan beleving, willen zich uniek voelen, zoeken kennis en communiceren online en zoeken ook een toegevoegde waarde aan hun levensstijl. De gehandicapte ruiter zoekt vooral beweging, gezelligheid en ontspanning.

Om hier invulling aan te geven is het noodzakelijk te zorgen voor onderscheidend vermogen en het verder professionaliseren van de beleving van het paardrijden en alles er omheen.

De ruiters komen uit alle lagen van de bevolking en zijn veelal bereid tot een langere binding met een manege op voorwaarden dat het voor hun een toegevoegde waarde heeft.

Uit CBS gegevens blijkt dat mensen met een PGB gemiddeld op maandbasis ca. € 300.= vrij te besteden hebben. Paardrijden kan dus een keuze zijn. (Zie ook bijlage 2)

## **4. De organisatie**

De organisatie is vrij recent aangepast, waarbij het uitgangspunt is geweest dat bestuursleden direct gekoppeld zijn aan de bedrijfsvoering en/of de activiteiten. Hierdoor is een platte organisatie structuur ontstaan waarin het overleg en besluitvormingstraject direct gekoppeld zijn aan de aandachtspunten en problemen die op dat moment spelen. Dit maakt de organisatie slagvaardiger en de communicatie eenvoudiger. De hoofdactiviteiten zijn:

- Interne organisatie en Instructie;
- Paarden verzorging en welzijn;
- Paardrijden en aangespannen rijden;
- Vrijwilligers aansturing;
- Communicatie;
- Facilitair en onderhoud accommodatie en terrein.

### **4.1 Bedrijfsprocessen**

Een aantal operationele bedrijfsprocessen zijn geautomatiseerd en samengebracht in het programma Horsemaneger, specifiek voor de branche ontwikkeld.

Het betreft hier een registratieprogramma. Hierin is opgenomen een planning van alle activiteiten voor het instructieteam, de ruiters en de cliënten. ook staan alle personen erin die op enigerlei wijze iets doen of betekenen voor de organisatie.

Naast de operationele processen zijn er procedures vastgesteld voor de opgave van vrijwilligers, ruiters en cliënten en is er de beschikking over de Algemene Voorwaarden en een privacy protocol. Bij het verder professionaliseren worden de bedrijfsprocessen beter en meer in kaart gebracht.

Er is geen rapportage over de voortgang van de processen of kengetallen die een indicatie kunnen geven van de huidige situatie ten opzichte van een vorige, vergelijkbare situatie.

### **4.2 Risicobeheersing**

De bedrijfsrisico's, zoals deze gelden voor dergelijke organisaties, zoals omzetverlies, kostenoverschrijding en andere financiële risico's, maar ook risico's bij ongevallen, brand en diefstal zijn intrinsiek aanwezig. Per kwartaal is er een financiële rapportage.

Doordat de omzet en de kosten relatief dicht bij elkaar liggen is een adequate bewaking van de inkomsten en uitgaven belangrijk. De accommodatie is echter in dermate slechte staat dat groot onderhoud en kostbare reparatie niet kunnen worden uitgesloten.

Bij extreme kosten wordt een beroep gedaan op de sponsors. Het kritische aantal klanten om kostenneutraal te kunnen werken (inclusief giften en subsidies) is nog niet bereikt. Er is nog een efficiëntieslag mogelijk, maar ook het aantrekken van nieuwe klanten is noodzakelijk. Daarnaast is er geen certificering voor het veilig werken met paarden en de arbeidsomstandigheden. Op de huidige accommodatie is dit ook niet mogelijk. Bij het gereedkomen van de nieuwe accommodatie moet dit zo snel mogelijk gerealiseerd worden. De certificering maakt ook het instellen van een Risico Inventarisatie en Evaluatie mogelijk.

#### 4.3 Personeel en samenwerking

Het instructieteam heeft een dienstverband/contract en bestaat uit betaalde krachten. Het team is professioneel, ervaren en in het bezit van de juiste diploma's

De rest van het personeel bestaat uit vrijwilligers, veel zijn er niet geschoold voor de taken binnen een manege en verlenen hand en spandiensten aan het instructieteam. Het is lastig om vrijwilligers voor een langere tijd aan de stichting te binden waardoor het ook lastig is om mensen op te leiden of cursussen aan te bieden. Overwogen wordt of er geen geschikte vrijwilligers zijn die voor hun diensten betaald kunnen worden en derhalve vanuit een arbeidsovereenkomst opleidingen en cursussen aangeboden kunnen worden. Hierdoor verbetert de kwaliteit van de bedrijfsvoering en dienstverlening en trekt klanten aan die dit ook belangrijk vinden.

#### 4.4 Kwaliteitsborging

Bij het gereedkomen van de nieuwe accommodatie wordt er per omgaande een certificering aangevraagd van de FNRS – veilig paardrijden, keurmerk Paard en Welzijn.

Verder dient te accommodatie gecertificeerd te worden voor het geven van lessen en instructie.

#### 4.5 SWOT Organisatie

| Sterke punten;                                                                                                                                                                                                                | Zwakke punten;                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-professioneel instructie team,</li> <li>-betrokken vrijwilligers,</li> <li>-prima paarden bestand,</li> <li>-steun van bedrijfsleven,</li> <li>-samenwerking met Aveleijn.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-operationeel financieel kritisch,</li> <li>-geen goed marketing verhaal,</li> <li>-bedrijfsvoering zonder inzet vrijwilligers onmogelijk,</li> <li>-organisatie structuur met vrijwilligers.</li> </ul> |
| Kansen;                                                                                                                                                                                                                       | Bedreigingen;                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-aantrekken nieuwe cliënten,</li> <li>-uitbreiding dagbesteding,</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-exploitatie nieuwe accommodatie,</li> <li>-oplopende vaste kosten,</li> </ul>                                                                                                                           |

|                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| -2 <sup>e</sup> huifbedwagen, | -vermindering subsidie stromen, |
| -meer maatschappelijke steun, | -wegvallen sponsoring,          |
| -inzet nieuwe accommodatie,   | -verloop van vrijwilligers,     |
|                               | -organisatie structuur.         |

#### 4.6 Kritische succesfactoren

- Bouw nieuwe manegehal,;
- sluitende exploitatiebegroting bij nieuwe manege (fase 1);
- toename van het aantal lessen voor aangepast paardrijden met 350 in 2021; 270 in 2022 en 200 in 2023 (kan ingewisseld worden met uitbreiding huifbedrijven op locatie als nieuw product);
- toename van het aantal lessen voor paardrijden + met 175 in 2021; 290 in 2022 en 200 in 2023 (kan ingewisseld worden met uitbreiding huifbedrijven op locatie als nieuw product);
- uitbreiding van het team instructeurs met twee instructeurs;
- uitbreiding van het aantal volwassen vrijwilligers voor begeleiding bij de lessen voor aangepast paardrijden;
- continuïteit in geldstroom giften en subsidies.

### 5. De Marktpositie

De marktsituatie in de regio voor stalhouders en maneges die zich bezighouden met het paardrijden voor gehandicapten is niet echt competitief. Er is wel verschil in activiteiten.

De hieronder genoemde maneges bij 5.2 doen vrijwel allemaal hetzelfde: paarden ter beschikking stellen voor gehandicapten. Het zijn allemaal bestaande maneges waar het paardrijden met gehandicapten deel van uit maakt. Het verschil met de Gravenruiters is dat deze organisatie volledig gericht is op het paardrijden met gehandicapten als hoofdactiviteit.

Daarnaast worden er nog diensten verleend of accommodatie ter beschikking gesteld voor het sociale domein. Men heeft ook een directe link met de gemeente, de sociale dienst en de zorgverleners in de regio. Indien de hoofdactiviteit het paardrijden voor gehandicapten is, is de afhankelijkheid van sponsors, subsidies en giften groot. Bij maneges die onderdeel zijn van een zorgorganisatie zoals Het Roesingh, geldt deze financiële afhankelijkheid niet.

Verenigingen en stichtingen die zich bezighouden met paardensport voor gehandicapten verkrijgen hun bestaansrecht door het aantal leden en betalende ruiters en cliënten waar zij uit bestaat.

De Gravenruiters wil zich met de nieuwe accommodatie richten op de groei van deze leden en tevens een volwaardige partner zijn voor de regionale zorginstellingen met betrekking tot het invullen van dagbestedingen en als strategische partner.

Door het organiseren van diverse paardensportevenementen en het eventueel beschikbaar stellen van de accommodatie voor andere evenementen is de verwachting dat in voldoende mate de accommodatie rendabel kan worden geëxploiteerd. (Zie ook bijlage 4)

### 5.1 Doelgroepen

- Jeugd en volwassenen met enkelvoudige of meervoudige beperkingen,
- jeugd en volwassenen met sociaal emotionele problemen,
- zorgorganisaties voor dagbesteding en bedrijven/organisaties die zich bezighouden met sociale re-integratie.

### 5.2 Concurrentie

In de directe omgeving van Almelo zijn een aantal maneges die het paardrijden voor gehandicapten aanbieden.

- Manege Het Roessingh Enschede (hoofd activiteit rijden met gehandicapten en voor revalidatie)
- Manege De Boerskotten in Oldenzaal (mix van normaal paardrijden en gehandicapten)
- Manege De Kapberg Hengelo (mix)
- Manege 't Leijerweerd Enter (mix)
- Manege Snorrewind Markelo (mix)
- Manege De Zonnebeek Denekamp (mix).

De specificaties van de verschillende maneges zijn uitgewerkt in bijlage 5.

Niet alle informatie is even actueel en beschikbaar over deze maneges. Daar waar het paardrijden gehandicapten onderdeel is van commerciële manege-activiteiten zijn niet alle gegevens beschikbaar. Daarnaast is er grote verscheidenheid in het aanbieden van de verschillende activiteiten en de tarieven voor deze activiteiten. Het is ook niet duidelijk of dit overal kostendekkend is. De stichtingen Boerskotten, Kapberg Hengelo en 't Leijerweerd hebben vrij recent hun tarieven fors moeten verhogen vanwege tekorten op de exploitatie. Op de manege 't Leijerweerd komt ca 30% (48) van de leden uit Almelo of directe omgeving. Bij de manege Kapberg Hengelo en SPG Holten-Rijssen komen ca 10% ( resp. 7 en 3) van de leden uit Almelo. Verschillende leden van manege 't Leijerweerd geven aan dat ze vanwege de accommodatie overgegaan zijn naar de manege in Enter. (Bij De Gravenruiters vallen in de wintermaanden nogal eens lessen uit vanwege weersomstandigheden. Er kan niet altijd binnen gereden worden.)

#### Deel conclusie.

Vanwege de grote verschillen in aanpak, lestijden, tarieven en organisatie is het niet duidelijk hoe de concurrentiepositie van De Gravenruiters is in de regio. De maneges onderling zien elkaar ook niet als concurrenten maar meer als collega's. Doordat alle activiteiten onder de paraplu van VPGO plaatsvinden, ook bij de commerciële maneges, is er nauwelijks sprake van enige concurrentie als zodanig. Er zijn geen acties om mensen bij elkaar weg te halen.

Het is wel interessant te weten waarom de mensen uit Almelo naar andere maneges uitwijken. Verder is bij alle maneges sprake van een hobby organisatie cultuur, ook bij commerciële maneges. Overal staat het welzijn van de paarden op nummer 1 in de bedrijfsvoering.

## 6. Marketing

Voor de activiteiten van De Gravenruiters is geen actief plan beschikbaar. Er is zeker op dit moment ook geen groot onderscheidend vermogen met de “concurrerende” maneges. Uitbreiding van ruiters en/of klanten zijn op dit moment lastig in te passen binnen de huidige organisatie.

De huidige accommodatie heeft zo zijn beperkingen.

In de situatie waarbij de nieuwbouw van een manegehal gerealiseerd kan worden, is het wel noodzakelijk een soort marketingplan te hebben. Dit kan dan ook gebruikt worden als basis voor het verkrijgen van een sluitende exploitatie.

## 7. FINANCIËEL.

### 7.1 Exploitatiebegroting en dekkingsplan.

De exploitatiekosten van de huidige situatie is ca 90k. De inkomsten uit activiteiten, subsidies, acties en donaties zijn gelijk aan de kosten.

Bij een nieuwbouw zullen de exploitatiekosten toenemen afhankelijk van de hoogte van de lening die afgesloten moet worden om het restant te financieren. De Gravenruiters gaat er van uit dat circa 25% van de bouwkosten in fase 1 door de stichting opgebracht moeten worden. Er zijn verschillende toezeggingen (en intentieverklaringen) voor financiële ondersteuning van sponsors en bedrijven. Exploitatie berekening, zie bijlage 1.

Het dekkingsplan geeft een begroting van de bouwkosten in fase 1 en een opsomming van de fondsen die financieel kunnen of willen participeren in de bouwkosten. Op dit moment (juli 2020) is niet duidelijk of de fondsen en de genoemde bedragen ook werkelijk uitgekeerd zullen worden. Daarnaast zijn er verschillende toezeggingen van de betrokken bouwondernemers voor een korting op de middelen of uurtarieven. (Zie bijlage 1)

### 7.2 Verdienmodel

Bij organisaties met activiteiten, zoals De Gravenruiters, is geen sprake van een specifiek verdienmodel maar meer van een financieringsmodel. De aangeboden activiteiten worden verkocht door een tarief te berekenen per les of 4 lessen per maand.

Op de middellange termijn is het doel dat de opbrengst van de tarieven ca. 60% van de exploitatiekosten dekken (nu is dat 40%). De andere 40% komt dan uit giften, sponsoring en subsidies. Omdat veel klanten vanwege hun achtergrond of handicap niet voldoende draagkrachtig zijn worden de tarieven kunstmatig laag gehouden. Dit is op zich ook een doel van de stichting. Het streven is om de kosten van de activiteiten te dekken met de opbrengsten. Er zijn geen of nauwelijks commerciële activiteiten en er is geen winstoogmerk.

Om tegenvallers te kunnen financieren is de opbouw van eigen vermogen belangrijk waarbij de solvabiliteit in verhouding moet staan tot de financiële risico's.

Om het aantrekken van geld uit bedrijven aantrekkelijk te maken is het door de overheid aan de Stichting een zogenaamde ANBI-status verleend.

## 8 Nieuwbouw manege

De bouw van een nieuwe manege en accommodatie is noodzakelijk om het voortbestaan van De Gravenruiters te consolideren. De huidige accommodatie is ongeschikt voor de activiteiten en wordt gedoogd door de gebruikers én bevoegd gezag, als aanloop naar een nieuwe manege.

Het huidige paardenwelzijn wordt nu zo veel mogelijk gerealiseerd door de inzet van de vrijwilligers en wordt als voldoende beoordeeld in de aanloop naar een betere situatie/accommodatie.

Recent is de veiligheid van de tent onderzocht door de afdeling bouw- en woningtoezicht van de



gemeente en afgekeurd voor gebruik bij instructie en lessen. De verbeter punten zijn doorgevoerd en de gedoogsituatie wordt verlengd met maximaal twee jaar. De tent mag beperkt gebruikt worden. Bij windkracht drie of meer en bij zware regenval mag de tent niet gebruikt worden.

Dit geeft vooral in de herfst en winter periode problemen bij de continuïteit van de lessen en instructie.

Regelmatig gaan lessen niet door, waarbij er ook geen

inkomsten zijn.

De wijziging van het bestemmingplan, noodzakelijk voor de bouw van de nieuwe hal en de herinrichting van het terrein is in het voorjaar van 2020 door de gemeente goedgekeurd.

In de 2<sup>e</sup> helft van 2020 kan de Omgevingsvergunning worden aangevraagd.

*-De beperking van de mensen bepaalt de beleving van de paardensport en niet meer de accommodatie-*

### 8.1 Financiëring

De huidige financiële situatie en is niet toereikend voor de nieuwbouwplannen. Het financiële plaatje moet anders ingevuld worden, maar is mede afhankelijk van de lening die de stichting moet afsluiten als aanvulling op de giften, fondsen en subsidies. Dit bepaald ook in hoge mate de exploitatie bij de nieuwbouw. De tarieven worden in 2021 aangepast en zo veel mogelijk in lijn gebracht met een algemeen acceptabel tarief voor de stichting, maar ook voor de ruiters.

### 8.2 Bouwbegroting en dekkingsplan.

De bouwbegroting laat de eerste fase van de nieuwbouw zien, het gaat hier om uitsluitend een wind en waterdichte hal met riolering, water en elektra plus een binnenrijbak. De dekking van deze kosten wordt grotendeels gefinancierd door fondsen, subsidies en welwillende ondernemers. Voor het deel wat overblijft, zal door de stichting een lening afgesloten moeten worden.

### 8.3 De nieuwe accommodatie

Een projectgroep is belast met de planontwikkeling voor nieuwbouw. In samenwerking met de gemeente heeft de stichting gezocht naar de mogelijkheden om op de huidige locatie een nieuwbouw te ontwikkelen met een manege, stallen en een gemeenschappelijk ruimte om mensen te ontvangen die voldoet aan de eisen voor dagbesteding en voldoende sanitaire voorzieningen heeft. De Gravenruiters stelt zich tot doel om op deze locatie eigen voorzieningen te creëren en in stand te houden voor de leden die paardrijden en de cliënten van de zorgcentra door het

herinrichten van het buitenterrein en geschikt te maken voor het houden van kleinvee en een moestuin. In verband met de financiering van de bouwkosten en de ontwikkelingen van de exploitatiekosten van de nieuwbouw is er voor gekozen om de realisatie van de bouw op te knippen in 3 fasen. De nieuwe accommodatie in zijn geheel bestaat uit;

- Manege oppervlakte totaal 35 x 50 m;
- Stalruimte 10 x 50 m;
- Kantine/verblijfsruimte 8 x 25 m;
- Binnenbak van 25 x 40 m;
- Stallingmogelijkheden open en gesloten voor  $\pm$  10 paarden;
- Verblijfsruimte met toiletten en kantoor en voorzieningen dagbesteding;
- Zadelkamer;
- Werkplaats en stalling voor machines en gereedschap;
- Binnen opslag voor hooi, stroo en voer;
- Buitenbak van 20 x 40 meter;
- Mestopslag;
- Herinrichting buitenruimte met tuin, weide en pad voor het huifbedrijven.

In **fase 1** is gepland een nieuwe hal, water en wind dicht en voorzien van verlichting, water en een rioleringaansluiting, een binnenrijbak en een toegangsweg en een aantal parkeerplaatsen.

Bij de realisatie van fase 1 kan de tent worden afgebroken en kunnen er ongeacht de weersomstandigheden binnen gereden worden. Fase 1 is tevens de meest belangrijkste fase als start voor het verder doorontwikkelen van de exploitatie.

In **fase 2** is de inrichting van een stal gepland en de herinrichting van het buitenterrein.

In **fase 3** wordt er een verblijfsruimte in de hal gebouwd met toiletten en douches en voorzieningen die de zorgcentra eisen om gebruik te maken van de verblijfsruimte; verder verschillende ruimtes voor zadels, voer, hooi en een kleine werkplaats. In deze fase worden ook de huidige keten afgebroken en wordt het terrein verder ingericht als buitenverblijf voor de paarden.

Voor fase 2 en 3 moet opnieuw een exploitatie, financierings- en dekkingsplan worden gemaakt.

Bij het gereed komen van de gehele accommodatie wordt onderzocht of deze kan worden verhuurd voor andere kleinschalige gebruiksmogelijkheden, niet strijdig met de aanwezigheid van de paarden en de vergunning, bijvoorbeeld:

- Houden van andere diergerichte activiteiten, zoals show en keuring (klein)dieren;
- Het houden van andere sportactiviteiten waarvoor een grote hal noodzakelijk is, zoals Beachvolleybal, voetbal, etc.;
- Personeels bijeenkomsten voor sponserbedrijven;
- Kleine beurzen op het gebied van paarden en dieren;
- Hondeshow en keuringen.

#### **8.4 Locatiekeuze**

De bouw van de manege is gepositioneerd op het huidige terrein van de de Gravenruiters maar dan op een andere plaats dan waar nu de tent staat.

De locatie wordt goed toegankelijk en voorzien van ruime parkeerplaatsen voor het in en uistappen van mensen met een handicap en rolstoelbussen die mensen halen of brengen.

De keuze van de locatie is mede ingegeven, doordat de gemeente een stuk van het terrein aan de zijde van de kruising Plesmanweg/Kolthofsingel beschikbaar wil houden voor de toekomstige aanleg van een rotonde.

## **Bijlage 2 Ontwikkelingsrichtingen / doelen De Gravenruiters**

Hieronder een overzicht van de toekomstrichtingen die nog nader uitgewerkt worden in het operationeel plan.

### **Cliënten & activiteiten**

- Verbeteren ontwikkelingsgerichtheid van De Gravenruiters, ofwel doorstroming van cliënten tussen verschillende vormen van activiteiten
- Therapeutische activiteiten krijgen meer ruimte. Daarvoor is ook meer bak-capaciteit nodig
- Meer prestatiegerichte hippische activiteiten ten einde de ontwikkeling van ruiters te verbeteren. Dit vraagt om verbetering van / versterking focus op hippisch niveau van lesgeven, creëren van prestatiegerichte lessen, mogelijk meer wedstrijden organiseren dan wel mogelijkheid bieden tot het meedoen aan reguliere wedstrijden op andere maneges
- Uitbreiding ruiters met een sociaal-emotionele handicap
- Uitbreiding valide ruiters
- Uitbreiding evenementen
- Uitbreiding cursussen/opleidingen voor de ruiters

### **Organisatie inrichting en bedrijfsvoering.**

- Planmatige werving, organisatie en inzet van vrijwilligers op meerdere niveaus in de organisatie
- Duidelijk vrijwilligersbeleidsplan uitwerken
- Verbreding arbeidsgerichte dagbesteding naar bijvoorbeeld kantinewerkzaamheden, uitbreiding stalwerkzaamheden en opzetten klusteam
- Opzetten functionering en beoordelingen met Aveleijn en vrijwilligers.
- Invoering veiligheidsbeleid conform KNHS voorwaarden
- Opstellen en toetsen RI en E

### **Paarden**

- Paardenbeleid maken en invoeren,
- Evenredige paardeninzet vraagt om planmatig aan/verkoop en trainingsbeleid
- Paarden 1 keer per week op buitenrit. Hierdoor wordt er extra geld gegenereerd maar is mentaal ook goede boost voor de paarden

### **Financiële exploitatie & donateurs**

- Realiseren en behouden van een kostenneutrale operatie
- Uitbreiden inkomsten door aantrekken nieuwe ruiters
- Uitbreiden inkomsten door meer plaatsen te creëren voor cliënten dagbesteding
- Inkomsten genereren uit kantine opbrengsten
- Inkomsten genereren uit opbrengsten evenementen
- Meer inkomsten genereren door accommodatie te verhuren aan externe partijen

#### **Samenwerking, partners & sponsors**

- Opzetten van projecten met de strategische partners en sponsors, stichting ParaPaard, gemeente Almelo etc.
- Aantrekken donateurs voor adoptie paard
- Aantrekken donateurs en sponsoring voor investeringen in materieel, paarden of verder ontwikkeling van de Gravenruiters manege
- Organiseren van klusdagen

#### **(Sociale) veiligheid**

- Voorwaarde VOG verklaring implementeren
- Investeren in bewaking van de manege
- Investeren in verbeteren buitenverlichting

### **Bijlage 3. Uitwerking actieplannen.**

Ieder functioneel gebied wordt operationeel uitgewerkt door het bestuur in samenwerking met het instructie team en waar mogelijk, betrokkenheid van de vrijwilligers. Het gaat daarbij niet uitsluitend om de uitwerking van de direct op het vakgebied van toepassing zijnde doelstellingen maar juist om de bijdrage die geleverd kan worden aan het totaal.

#### **Paardenbeleid.**

##### **Doelstelling De Gravenruiters.**

- Over (X) jaar hebben wij uitsluitend paarden die fysiek en mentaal gezond zijn en waarvan de inzet evenredig verdeeld is en past binnen de gestelde norm-inzet.

##### **Uitwerking doelstelling in subdoelen:**

- Elk paard staat 1 dag per week in de wei en elke dag een halve dag in de paddock
- Alle paarden zijn voor twee of meer disciplines inzetbaar
- Alle paarden op de manege jonger dan 18 jaar
- Wij bieden X% staplessen en X% gevorderde lessen
- De vastlegging, analyse en bewaking van inzet is een gestructureerde taak
- Geen ruiters zwaarder dan 90 kilo
- Alle vrijwilligers hebben basiskennis omgang paarden
- Teugels aan de neusriem, daar waar het nodig is?

#### **Bijlage 4. Sponsorplan en verkennen van mogelijkheden.**

Stichting De Gravenruiters streeft naar een kostenneutrale operatie. Sponsorgelden kunnen daarbij van cruciaal belang zijn! Hiertoe richt De Gravenruiters zich op de volgende doelgroepen:

1. Particulieren
2. Bedrijven
3. Serviceclubs
4. Subsidiërende fondsen / vermogensfondsen
5. Kerken / kringloopwinkels / diverse verenigingen
6. Deelname aan door derden geïnitieerde (sponsor)activiteiten
7. Eigen activiteiten (sponsorloop, MBO activiteiten)

##### **1 Particulieren**

###### **Vaste donateurs**

Stichting De Gravenruiters beschikt over een vaste kern van particulieren die de manege een warm hart toedragen en de manege financieel ondersteunen met een jaarlijkse bijdrage. Deze particulieren ontvangen jaarlijks een brief met verzoek een (vrije) donatie over te maken. Bij alle externe contacten wordt De Gravenruiters-flyer verspreid waarin een formulier uitnodigt tot een eenmalige bijdrage of om donateur te worden.

###### **Vriendenloterij**

De Gravenruiters is een van de goede doelen van de Vriendenloterij. Momenteel spelen X mensen in de vriendenloterij mee voor de manege.

###### **Eenmalige giften**

Het komt met enige regelmaat voor dat een particulier, die bekend is met de activiteiten van de manege, besluit gasten te vragen in plaats van het geven van een cadeau ter gelegenheid van de viering van verjaardag, jubileum, afscheid o.i.d. een donatie te doen aan De Gravenruiters. Ook de opbrengst van de kaartclub, knutselclub komt wel eens ten goede aan de manege.

##### **2 Bedrijven**

###### **MBO**

In het kader van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen reserveren sommige bedrijven een deel/percentage van de winst voor donaties aan een goed doel. Het beleid dienaangaande is sterk

wisselend. Sommige bedrijven kiezen voor één bepaald doel gedurende een van tevoren bepaalde periode, veelal 3 jaar. Andere bedrijven doneren eenmalig of langdurig aan diverse goede doelen. Affiniteit (van de beslissingsnemer bij het bedrijf) met het specifieke goede doel speelt vaak een doorslaggevende rol. Bij een ondernemer met paarden als hoby zijn de kansen voor een bijdrage groter. Het vinden van bedrijven die De Gravenruiters willen ondersteunen, is zeer lastig, vereist veel netwerken en intensieve aandacht. Daarnaast willen mensen die geld doneren, zien, of vaak bepalen wat er met het geld gedaan wordt. Ook vraagt men om een zichtbaar resultaat van de donatie.

#### **Adoptie paard**

De Gravenruiters biedt de mogelijkheid voor bedrijven om een langdurige relatie aan te gaan door adoptie van een paard ad € 2.500 per jaar, waarbij De Gravenruiters enkele tegenprestaties levert. De adoptie van een paard is aansprekend, maar vaak vindt men het bedrag dat hiermee gemoeid is te hoog. Om kansen te vergroten zal beleid moeten worden ontwikkeld om voor minder geld meer sponsoren aan te trekken.

#### **Reclameborden**

Enkele jaren geleden hebben we reclameborden (ad € 500 per jaar) aangeschaft en aan de zichtzijde van de weg aan de hekken bevestigd.

#### **3. Service Clubs**

Jaarlijks kiest een serviceclub een goed doel waarvoor de club zich een jaar lang fysiek, of voor hun belangrijkste fondsenwervende activiteit, inzet. Voor een groot aantal clubs uit de regio is De Gravenruiters de afgelopen jaren al een goed doel geweest.

#### **4. Subsidiërende fondsen/vermogensfondsen**

Zowel landelijk, regionaal als plaatselijk zijn er fondsen waarvan de doelstelling precies aansluit bij die van De Gravenruiters (vrijwilligersorganisatie, gehandicaptenzorg, gehandicaptensport, kinderen met beperking). Met diverse fondsen onderhoudt De Gravenruiters een goede relatie. Ook komende jaren hopen wij op deze fondsen een beroep te kunnen doen voor een bijdrage bij financiering van projecten zoals vervanging van paarden en aanschaf van materialen. Fondsen financieren echter nooit een exploitatie(tekort), wel evenementen en/of aanschaf van materialen.

#### **6. Deelname aan diverse acties**

Steeds vaker organiseren onder andere bedrijven sale promotionele acties waarbij goede doelen worden ondersteund om daarmee hun imago als maatschappelijk betrokken onderneming te verbeteren. Omdat een tegenprestatie wordt verlangd in de vorm van collecteren of verzamelen van punten c.q. stemmen is voor deelname aan deze acties draagvlak en inzet nodig binnen De Gravenruiters. Gezien de beperkte mankracht moet per actie worden bekeken of deelname haalbaar is met het oog op de vereiste tijdsinvestering.

#### **Samenvatting sponsordoelestellingen:**

- De investering in paarden, tuigage en materialen voor een bedrag van rond € 10.000, zal de komende jaren moeten worden gedekt uit bijdragen verkregen via subsidiërende fondsen/vermogensfondsen.
- Er is in de komende jaren bij het realiseren van de nieuwe manege zeker €30.000, nodig om de exploitatie kosten neutraal te krijgen.
- Omzet les gelden kunnen verhoogd worden door het aantrekken van meer ruiters en dan ook eventueel valide ruiters.
- Meer omzet genereren door maandelijks één evenement te organiseren.
- Meer omzet genereren door samenwerking met externe partijen door bijvoorbeeld accommodatie te verhuren aan paarden coachen.
- Het verlagen van de vaste kosten door optimaliseren van de inkoop.
- Bedrijven benaderen voor het adopteren van paarden.
- Het werven van particuliere donateurs (vrienden van De Gravenruiters kan worden geïntensiveerd).
- De Gravenruiters zal alle kansen benutten om het goede doel te worden van serviceclubs, MBO activiteiten te organiseren en in aanmerking te komen voor eenmalige donaties.
- De Gravenruiters meer uitdragen door aanpassen website en door meer gebruik te maken van sociale media zoals Facebook, Instagram en LinkedIn.
- De dienstverlening aan onze ruiters optimaliseren.
- Meer aandacht besteden aan aantrekkelijke werkomstandigheden voor de medewerkers en vrijwilligers van De Gravenruiters.