

# Organisatieplan Bedrijfsbureau PK, JoU, Specifieke Jeugd Projecten, Ravelijn en U Centraal

180417-NOT-GRP-Organisatieplan-DEF001

<b>Inleiding</b>	<p>De beleidscyclus kent drie belangrijke onderling samenhangende elementen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- In het organisatieplan is het meerjarig (strategisch) beleid opgenomen en worden de organisatorische principes geschetst.</li><li>- In het jaarplan zijn de doelen voor het jaar benoemd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in specifieke doelen voor het betreffend jaar en doelen die ieder jaar gelden. Deze laatste categorie doelen kunnen tevens onderdeel van het organisatieplan zijn, maar worden in het jaarplan opgenomen omdat gedurende het jaar monitoring plaats vindt op de doelrealisatie.</li><li>- In de jaarlijkse subsidieaanvraag staan uitvoeringsplannen met betrekking tot de uitvoerende gesubsidieerde activiteiten voor het betreffend jaar. Hierin worden ook de inhoudelijke doelen vermeld.</li></ul> <p>Het organisatieplan wordt actueel gehouden wanneer de inhoud wijzigt. Het organisatieplan wordt in de beleidscyclus gelijktijdig vastgesteld met het jaarplan, maar alleen wanneer er wijzigingen zijn ten opzichte van de bestaande versie.</p>
<b>Visie op de samenleving</b>	<p>Mensen<sup>1</sup> groeien op en ontwikkelen gaandeweg hun talenten, gaan relaties aan met anderen en organiseren zo veel mogelijk kwaliteit van leven. In het nastreven daarvan stuit men op allerlei vraagstukken. In de zoektocht naar oplossingen wordt informatie verzameld en worden waar nodig anderen ingeschakeld voor ondersteuning. Mensen redden zich daarbij het liefst zelf, maar zijn daar niet vanzelfsprekend succesvol in. De samenleving is immers ingewikkeld en niet iedereen is daarvoor voldoende toegerust. Sommige mensen slagen daar zonder steun in de rug maar moeilijk in.</p> <p>Niet alle jeugdigen hebben voldoende eigen bagage en steun vanuit hun thuissituatie om het alleen te redden tijdens het opgroeien. In dit proces loopt de jeugd in de ingewikkelde wereld tegen allerlei moeilijke vraagstukken op en in de zoektocht om antwoorden te vinden, gaan zij te rade op voor hen vertrouwde plekken waar informatie is verzameld en hebben leeftijdsgenoten veel invloed op de keuzen die zij maken. Veel jeugdigen redden het op deze manier en worden met vallen en opstaan volwassen. Een kleine groep redt het niet alleen en draagt een verhoogd risico met zich mee. Deze risicogroep heeft een extra steun nodig.</p>
<b>Missie</b>	<p>Onze organisaties bieden ondersteuning en hulp op maat zodat mensen zo zelfstandig mogelijk en op grond van eigen keuzen hun weg vinden naar een betere kwaliteit van leven. Jeugdigen trachten we te ondersteunen op weg naar zelfstandigheid en participatie in de samenleving. We richten ons daarbij in eerste instantie op mensen die extra risico's lopen. De ondersteuning bestaat uit het aanbieden van toegankelijke informatie en advies, het beschikbaar stellen van allerlei faciliteiten en het inzetten van vrijwillige en betaalde medewerkers voor het uitvoeren van allerlei activiteiten in het kader van haar doelstellingen.</p> <p>Dat gebeurt zo betekenisvol mogelijk en op een manier waarbij men de eigen waardigheid, de eigen waarden en normen en zelfstandigheid kan behouden. Op deze manier wordt ingezet op een betere deelname aan de samenleving. Concrete manier van werken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o Outreachend werken (voor het bereiken van moeilijke groepen).</li></ul>

<sup>1</sup> In dit organisatieplan wordt veelal de term "mensen" gebruikt omdat dit als algemene aanduiding geldt. Enkele van onze organisaties werken met jeugdigen en jong volwassenen en deze worden nadrukkelijk ook bedoeld.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activiteiten met hen te ondernemen en informatie beschikbaar te hebben waarmee zij zelf vragen kunnen beantwoorden en vraagstukken kunnen oplossen.</li> <li>○ Steun te bieden door middel van individuele begeleiding.</li> <li>○ Speciale aandacht is er voor partners en ouders zodat we hen kunnen adviseren over wat jongeren nodig hebben en wat een juiste benadering is.</li> <li>○ Diversiteit in de groep vrijwilligers, ervaringsdeskundigen en beroepskrachten wordt door onze organisaties nadrukkelijk vormgegeven.</li> </ul>
<p><b>Statutaire doelstelling</b></p>	<p>De leden van de groep hebben ten doel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ “Het ondersteunen en hulp bieden aan mensen en zo bijdragen aan hun kwaliteit van leven, op een wijze die respectvol, passend en daardoor effectief is voor iedere specifieke situatie;</li> <li>○ door het in stand houden van een organisatie ter realisering van dit doel;</li> <li>○ en voorts al hetgeen daarmee rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de meest ruime zin van het woord.”</li> </ul> <p>De leden van de groep hebben <u>geen winstoogmerk</u>, haar financiële middelen en alle andere eventuele vermogensbestanddelen dienen ten goede te komen aan het sociaal domein. Het lid van de groep “Stichting PK” heeft een toegevoegde doelstelling die verwijst naar de uitvoering van werkzaamheden m.b.t. de bedrijfsvoering van personen en rechtspersonen in het sociaal domein.</p>
<p><b>Toelichting op visie, missie en doelstelling</b></p>	<p><b>1. Samen steun ervaren</b></p> <p>In de zoektocht naar de persoonlijke kwaliteit van leven, komen er allerlei vragen op. Voor jonge mensen zijn hun vraagstukken veelal leeftijd gerelateerd waarbij de invloed van ouders, andere opvoeders en leeftijdsgenoten een belangrijke rol spelen. Volwassenen hebben behoefte aan informatie en advies, aan weten bij wie ze terecht kunnen en aan weten hoe anderen je kunnen ondersteunen.</p> <p>Bij dit natuurlijke proces sluiten wij aan met het stimuleren en steunen van diegenen (jong en oud) die zelf of samen met anderen op zoek gaan naar antwoorden op vragen en oplossingen voor hun vraagstukken. Daarnaast organiseren we de werving, training en inzet van vrijwillige en betaalde medewerkers die steun geven aan mensen die er alleen met zichzelf en hun sociale omgeving niet meer uitkomen. Er is een groep burgers die het zonder steun maar moeilijk kan redden.</p> <p><b>2. Kernwaarden van menselijke interactie</b></p> <p>Mensen leven samen en dragen zo bij aan elkaars kwaliteit van leven. Bij de interactie tussen mensen komen specifieke waarden en normen kijken die het contact betekenisvol maken. Voor onze organisaties zijn daarbij de navolgende waarden belangrijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ontmoeten en verbinden;</li> <li>○ met aandacht en zorgvuldigheid;</li> <li>○ ontwikkelingsgericht en eigenzinnig;</li> <li>○ respectvol en ruimte gevend.</li> </ul> <p>Deze kernwaarden zijn onderscheidend in de dagelijkse praktijk en leidend in het vormgeven van onze identiteit.</p> <p><b>3. De burger staat centraal!</b></p> <p>Mensen die steun en hulp zoeken en zich bij onze organisaties melden, kunnen er op rekenen dat onze medewerkers met zorg om gaan met het contact. Daarbij zijn de genoemde waarden van belang. De autonomie van hen die onze hulp ontvangen blijft altijd gewaarborgd: zij zelf beoordelen wat hun kwaliteit van leven is. Niet de normatieve beoordeling van onze medewerkers zijn daarin leidend.</p> <p>Wij werken zo veel als nodig is aan het leveren van maatwerk. Wanneer mensen steun nodig hebben bij het problematiseren van hun leven en de kwaliteit daarvan, dan spelen we daarop in. Ernstige vraagstukken worden soms door anderen dan de cliënt gesignaleerd. De steun wordt dan opgelegd door drang en dwang. Ook in die situaties zijn onze medewerkers</p>

actief en ook dan zal er worden gehandeld met respect voor de mens die de steun krijgt. Ook dan blijven onze waarden de leidraad voor het contact.

#### **4. Vertrouwen**

Wij hebben vertrouwen in mensen, de mogelijkheden die zij hebben en in hun lerend vermogen. De kennis die je mee brengt over jezelf maakt je deskundig in het beoordelen van de eigen situatie en de wijze waarop steun georganiseerd kan worden. In de eigen sociale omgeving proberen mensen compensatie te vinden voor datgene wat zij zelf niet kunnen. Zo worden zij sterker en zelfredzaam.

Wij bieden vooral ondersteuning aan die groep mensen in de samenleving die wat vaker steun nodig heeft, die (soms tijdelijk) wat minder sterk is. Bij wie draagkracht even ontbreekt. Niet iedereen is goed toegerust voor het steeds ingewikkelder wordende leven in de huidige tijd vol hectiek, regelgeving en digitale werkelijkheden. Diegenen die financiële middelen ontberen of minder draagkracht bezitten krijgen meer van onze aandacht.

In het bieden van ondersteuning is interactie belangrijk: medewerkers en hulpvragers zijn bij voortduring in een dialoog gewikkeld om samen inhoud te geven aan de steun die nodig is. Daarbij wordt waar mogelijk gewerkt met vrijwillige inzet. Hulp van mens tot mens zonder directe professionele inbreng kan de kwaliteit van het proces verbeteren. Ook ervaringsdeskundigheid is heel waardevol in het geven van die steun.

Vanzelfsprekende uitgangspunten zijn de universele rechten van mensen (voor jong en oud) en wet en regelgeving die op democratische wijze tot stand is gekomen.

#### **5. Kwaliteit en continuïteit**

De in onze groep deelnemende lid organisaties willen hun doelen bereiken door middel van het bijeenbrengen van mensen die die ondersteuning graag aan medemensen geven. Daarvoor is een organisatie nodig, een organisatorisch verband waarin cliënten, deelnemers, vrijwillige en betaalde medewerkers samen zorgdragen voor kwaliteit en continuïteit.

Kwaliteit is als de uitvoering en uitkomst van de dienstverlening aansluit bij de behoefte en verwachtingen van de cliënt en/of deelnemer. Wij hanteren voor de beoordeling daarvan de volgende kwaliteitskenmerken die wij van belang achten:

- Cliënt en/of deelnemer houdt regie;
- Tijdig en beschikbaar;
- Laagdrempelig en vertrouwd;
- Helpend en als helpend ervaren;
- Effectief en efficiënt.

Omdat er wordt gewerkt met gemeenschapsgeld kiest de organisatie voor een zakelijke bedrijfsvoering waarin geld zo goed mogelijk wordt gebruikt en beheerd. Werkzaamheden worden georganiseerd in een zo kleinschalig mogelijk verband waarin medewerkers veel eigen ruimte en verantwoordelijkheid hebben. De organisatie onderscheidt zich door zowel intern als extern te leven naar benoemde kernwaarden. Gekozen wordt voor organisatorische principes van een platte structuur, zelforganiserende professionals, functionele samenwerkingsverbanden, coachende leiding en maximale transparantie. Vanuit deze grondbeginselen zijn de organisaties opgebouwd. Die organisaties zelf zijn daarbij alleen een neven-doel: zij zijn er om het werk mogelijk te maken en zijn er niet voor zichzelf.

#### **6. Samen werken in concrete projecten**

De organisaties leveren allen maatwerk waarbij de focus gericht is op het verhelpen van een concreet probleem of het leveren van meer ondersteuning voor een bepaalde doelgroep. Op basis van ervaring, signalen uit de samenleving en wensen over vernieuwing bestaat er elk jaar een scala aan concrete werkzaamheden waarin informatie, steun en hulp wordt georganiseerd. Wij doen dit met de grootst mogelijke deskundigheid en wij spelen flexibel in op de wensen die er in de samenleving bestaan. Hierdoor kenmerkt het werk zich door een grote verscheidenheid aan activiteiten waarin wordt samengewerkt met een groot aantal partners.

Onze organisaties zijn in de samenleving gepositioneerd in de basis, midden in het gewone opvoeden, het gewone leven, in de sociale basisinfrastructuur. Wij leveren een bijdrage aan

	<p>het leven en willen iets extra's betekenen voor mensen die dat nodig hebben, voor diegenen bij wie een tekort aan kwaliteit van leven kan worden geconstateerd.</p>
<p><b>Aanvullingen op visie en missie vanuit ieders eigenheid</b></p>	<p>In onze groep van organisaties wordt samengewerkt op basis van een gemeenschappelijke visie en een overeenkomstige bedrijfsmatige opzet. Deze inhoud van samenwerking wordt samen vormgegeven en wordt zo door elke organisatie gedragen. Deze samenwerking wordt dagelijks in de praktijk gebracht maar laat onverlet dat elke organisatie ook zijn eigenheid heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Het Bedrijfsbureau PK legt zich toe op het uitvoeren van bedrijfsmatige processen die in alle andere organisaties nodig zijn. De kwaliteit van die uitvoering is essentieel voor het belang dat elke organisatie hecht aan de samenwerking.</li> <li>○ JoU geeft uitvoering aan het jongerenwerk in de stad Utrecht en heeft dus een hele specifieke doelgroep die daarmee ook bepalend is voor de eigenheid die JoU nodig heeft om hen te bereiken en jongerenwerk te doen.</li> <li>○ Pretty Woman, Back UP, Fiom Utrecht, Home-Start, OWR en PPI zijn specifieke jeugd projecten die elk een hele specifieke doelgroep hebben en daarbij behorende problematiek oppakken. Ook lokale jongerenwerk projecten in de regio kunnen hiervan deel uitmaken.</li> <li>○ Ravelijn werkt regionaal en richt zich specifiek op vrijwillige inzet in het sociaal domein en op mantelzorgondersteuning. Eind 2016 zijn haar activiteiten in Amersfoort gestopt maar mogelijk zal een doorstart in de toekomst worden vormgegeven.</li> <li>○ U Centraal werkt in de stad en regio Utrecht aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie &amp; Advies, Onafhankelijke Cliëntondersteuning en Schulddienstverlening.</li> <li>• Activiteiten van Informele Zorg en Mantelzorgondersteuning.</li> <li>• Wonen: Buurtbemiddeling, Woonoverlast en Ernstig Overlastgevende Gezinnen.</li> <li>• Maaltijden Service</li> </ul> </li> </ul> <p>Waar organisaties op grond van hun eigenheid behoefte hebben om de in dit organisatieplan beschreven visie en missie aan te vullen om hier een eigen kleur aan te geven, dan hebben zij daarvoor uiteraard alle ruimte. Zij zullen hier vorm aan geven in hun publicaties, PR campagnes, websites en sociale media.</p>
<p><b>Strategisch beleid</b></p>	<p>Onze groep van organisaties volgt vier centrale opvattingen in het strategisch beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De mens staat centraal, zowel in het benoemen van problemen als in het vinden van oplossingen.</li> <li>○ Samenwerken met partners geeft synergie en levert vaak meer op en vraagt specifieke competenties van onze medewerkers.</li> <li>○ Efficiënt gebruik van middelen vereist een bedrijfsmatige organisatie en een voldoende omvang.</li> <li>○ Een combinatie van zelfwerkzaamheid, ervaringsdeskundigheid, vrijwillige inzet en betaalde beroepskrachten levert goede kwaliteit op.</li> </ul>
<p><b>Partner van samenleving en overheden</b></p>	<p>Onze groep van organisaties is partner van de samenleving: zij wenst ontwikkelingen en trends in de samenleving te versterken die de participatie van kwetsbare burgers vergroten. Overheden verschaffen aan ons subsidie voor activiteiten die hiertoe bijdragen, waardoor zij een belangrijke partner zijn. In deze partnerrelatie dient echter ook ruimte te zijn voor een kritische blik.</p>
<p><b>Wet maatschappelijke</b></p>	<p>De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet, de Participatiewet en de Wet langdurige zorg (Wlz) zijn het wettelijke kader voor de activiteiten van onze organisaties. Deze kaders zijn van belang omdat zij de nieuwe structuur in het land aangeven waarbinnen</p>

<p><b>ondersteuning, Jeugdwet, de Participatiewet, de Wet Langdurige Zorg en andere wettelijke kaders en regelgeving</b></p>	<p>zorg en welzijn opnieuw is vormgegeven. Omdat deze wetten nog relatief nieuw zijn en de praktijk die op basis daarvan groeit nog veel uitvoeringsproblemen met zich meebrengt, is de transformatie operatie nog niet ten einde. Genoemde wetten vragen nog om nadere uitwerking en knelpunten zullen er nog volop komen. In die situatie is flexibiliteit en pionieren een vereiste. Wij zullen binnen de gegeven (wettelijke) kaders blijven zoeken naar de voor mensen beste vormen van informatie, advies, ondersteuning en hulp.</p> <p>Daarnaast is er natuurlijk algemeen geldende wet en regelgeving die onze organisaties als belangrijk kader kennen. Zo is daar bij voorbeeld de plicht om als goed werkgever op te treden (o.a. door personeelsregelingen) en is er privacy wetgeving die wij naleven. Tevens bestaat er een aan de groep van organisaties gebonden gedragscode en klachtrecht. Er is een klachtenfunctionaris en een vertrouwenspersoon beschikbaar. Om er voor te zorgen dat wet- en regelgeving geen papieren werkelijkheid wordt, is er speciale aandacht georganiseerd voor het in de praktijk van de dag voldoen aan al die wet- en regelgeving (compliance).</p>																											
<p><b>Werken aan resultaten en effecten in een bedrijfsmatige opzet</b></p>	<p>Onze organisaties werken volgens bedrijfsmatige principes. Elke organisatie maakt voorafgaand aan elk boekjaar een planning van werkzaamheden, uitgedrukt in een aantal te realiseren uren per activiteit of project. De totale omvang van gesubsidieerde en/of betaalde uren is de te verwachten bezetting, ook wel aangeduid als de 'normale bezetting'. Vervolgens worden alle lasten ingeschat die de normale bezetting met zich meebrengen. Door de lasten die gemaakt moeten worden te delen door het totaal aantal gesubsidieerde en/of betaalde uren in de normale bezetting wordt de integrale kostprijs verkregen. Daarbij let de organisatie kritisch op de verhouding tussen uitvoering en overhead. Er wordt gezocht naar een zo laag mogelijke overhead met het vereiste kwaliteitsniveau.</p> <p>Een fulltime medewerker werkt 36 uur per week. Per jaar zijn dit 1.878 uren. Deze uren zijn niet allemaal productief, er gaan immers ook uren op aan niet-werkbare bezigheden. De productieve uren worden als volgt berekend.</p> <table border="1" data-bbox="411 1169 1378 1550"> <thead> <tr> <th colspan="3">BEREKENING PRODUCTIEVE UREN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fulltime arbeidsovereenkomst</td> <td></td> <td>1.878</td> </tr> <tr> <td>AF: Norm verlof</td> <td>-144,0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AF: Norm vitaliteitsuren</td> <td>- 36,0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AF: Norm feestdagen</td> <td>- 57,6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AF: Norm overig verlof en personeelsactiviteiten</td> <td>- 40,4</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Totaal niet werkbaar</td> <td>278</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productieve uren per FTE</td> <td></td> <td>1.600</td> </tr> </tbody> </table> <p>Een fulltime medewerker heeft jaarlijks de norm van 1.600 productieve uren. Hiervan worden er 1.526 uren gesubsidieerd ingezet. Er blijven dan 74 uren beschikbaar voor interne activiteiten en projecten. Deze uren voor interne activiteiten en projecten worden door middel van gezamenlijk te maken keuzen besteed aan voor de organisatie belangrijke werkzaamheden (te denken valt aan doelgerichte projecten, noodzakelijke informatie lezen, feedback geven en ontvangen, blijven leren, functioneren, beoordelen en selecteren).</p> <p>Met de inzet van de subsidie wordt niet het maken van uren beoogd maar worden resultaten en effecten nagestreefd! Daar waar dat kan gaan wij uit van resultaatgericht en effect gestuurd werken. Maar in het sociaal domein is het niet eenvoudig om dit betrouwbaar te doen zonder verkeerde prikkels te laten ontstaan. Hoe een causaal verband tussen geleverde inspanningen en de geconstateerde resultaten kan worden aangetoond of zelfs maar kan worden aangenomen is in veel concrete situaties de vraag. Bovendien gaat het ook om</p>	BEREKENING PRODUCTIEVE UREN			Fulltime arbeidsovereenkomst		1.878	AF: Norm verlof	-144,0		AF: Norm vitaliteitsuren	- 36,0		AF: Norm feestdagen	- 57,6		AF: Norm overig verlof en personeelsactiviteiten	- 40,4					Totaal niet werkbaar	278		Productieve uren per FTE		1.600
BEREKENING PRODUCTIEVE UREN																												
Fulltime arbeidsovereenkomst		1.878																										
AF: Norm verlof	-144,0																											
AF: Norm vitaliteitsuren	- 36,0																											
AF: Norm feestdagen	- 57,6																											
AF: Norm overig verlof en personeelsactiviteiten	- 40,4																											
Totaal niet werkbaar	278																											
Productieve uren per FTE		1.600																										

	<p>de kwaliteit van het proces waarmee het resultaat of effect wordt gerealiseerd. In de beoordeling van resultaat en effect én het proces daarnaartoe spelen cliënten, vrijwilligers, samenwerkingspartners en subsidieverleners een rol. Het bepalen van de waarde van activiteiten wordt daarmee een complex gebeuren. Wij steunen de wens om te sturen op output en willen daaraan alle medewerking verlenen. Daarnaast beseffen wij ook dat gemeenschapsgeld efficiënt en zorgvuldig dient te worden ingezet. Daarom wordt er een urenregistratie bijgehouden die door een accountant wordt gecontroleerd. Op die wijze wordt een heldere relatie tussen uitbetaalde salarissen, werkelijk gerealiseerde uren en gesubsidieerde uren gegarandeerd. Wij geven hiermee nadrukkelijk invulling aan de verantwoordelijkheid die voortkomt uit het verrichten van een publieke taak (met publiek geld).</p>
<p><b>Open cultuur en hanteren van waarden</b></p>	<p>De betaalde en vrijwillige medewerkers bepalen de waarde van de organisatie. Zij doen het werk en zijn zo van waarde voor de samenleving. In onze organisaties wordt gezorgd voor een open cultuur waarin we elkaar wanneer nodig aanspreken en zelf verantwoordelijkheid nemen voor hetgeen we doen. De waarden van de organisatie worden actief bewaakt en coaching en steun voor medewerkers wordt georganiseerd. Er bestaat oog voor collega's en hun persoonlijke welbevinden. Medewerkers krijgen ruimte wanneer zij zorg voor zichzelf en anderen moeten laten voorgaan. De organisatie zorgt voor haar medewerkers, en de medewerkers maken samen de organisatie. De organisatie is zo een middel voor de medewerkers om van waarde te kunnen zijn voor de samenleving.</p>
<p><b>Organisatie van uitvoerende activiteiten</b></p>	<p>Bij de opbouw van de organisatie wordt uitgegaan van de uitvoering van de werkzaamheden. De uitvoering is ondergebracht in organisatorische eenheden die vergelijkbare inhoudelijke werkprocessen uitvoeren.</p> <p>Er wordt indachtig het principe van 'meer ruimte voor de professional' gestreefd naar maximale zelforganisatie in functionele samenwerkingsverbanden van medewerkers. Uitgangspunt is dat medewerkers heel wel in staat zijn om hun werk zelf te organiseren in gezamenlijkheid met hun collega's. Hierbij gaan we er van uit dat de kaders door de organisatie en de subsidiedoelstellingen worden gegeven. Deze kaders benoemen de grenzen waarbinnen de professional zich beweegt. Kaders worden ook bepaald door wet- en regelgeving, ISO kwaliteitseisen en medezeggenschap van cliënten en vrijwillige medewerkers. Zelforganiserende professionals stellen andere eisen aan leiding en maken die deels overbodig.</p> <p>Functionele verbanden van medewerkers hebben als ijkpunt dat alle deelnemers direct betrokken zijn bij de uitvoering én elkaar nodig hebben op de werkvloer. Besprekingen zijn gericht op de werkvloer en het maken van afstemmingsafspraken en taakverdeling. Medewerkers kunnen in deze zogenaamde 'fuzzy' structuur voor korte of langere tijd binnen wisselende verbanden opereren. De teams zijn alleen nog organisatorische eenheden t.b.v. de financiële planning en control.</p> <p>Deze ontwikkelingen resulteren als vanzelf ook in een manier van werken waarbij uit te voeren activiteiten zo veel mogelijk worden vervat in projectmatig werken volgens een herkenbaar format t.b.v. identificatie, organisatie, uitvoering, monitoring en evaluatie. Hiermee beogen we een meer doelgerichte structurering van het werk waarin de verantwoordelijkheden beter kunnen worden belegd.</p>
<p><b>Leiding</b></p>	<p>Er bestaan platte organisaties en die in principe twee lagen kennen: uitvoering en leiding. De uren voor leiding worden ingeschakeld om de zelforganisatie van de uitvoering in functionele werkverbanden te ondersteunen. Het gaat daarbij om taken op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De inhoudelijke beleidsontwikkeling stimuleren, initiëren en ondersteunen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinatie uitvoerende werkzaamheden, werkplanning en oplossen organisatorische problemen: zorgdragen voor uitvoering.</li> <li>• Financiën bewaken en waar nodig besluiten nemen.</li> <li>• Zorg voor de medewerkers: zorgdragen voor uitvoering.</li> </ul> <p>Elke organisatie heeft een hoofdverantwoordelijke die de dagelijkse leiding heeft. Alle hoofdverantwoordelijken vormen samen met de verantwoordelijke voor compliance, de bestuurssecretaris en de bestuurder de directieraad. De controller is ad hoc deelnemer aan de directieraad. In de directieraad worden alle besluiten genomen voor zowel de groep als de afzonderlijke leden. De bestuurder (ook wel aangeduid met Raad van Bestuur) heeft formeel de eindverantwoordelijkheid.</p>
<b>Medezeggenschap</b>	<p>Belangrijke meebesturende partners van de bestuurder zijn de drie medezeggenschapsraden van de drie geledingen (cliënten en/of deelnemers, vrijwilligers en beroepskrachten). Zij hebben een sterke formele positie die hen het recht geeft om tot op het niveau van de ondernemerskamer (de rechtbank voor bedrijfssituaties) procedures te voeren wanneer zij niet tevreden zijn over het beleid van de organisatie, fraude vermoeden of anderszins belangwekkende zaken openbaar onder de aandacht wensen te brengen.</p> <p>De organisaties trachten zo veel mogelijk mensen uit de drie geledingen actief te betrekken bij de dagelijkse gang van zaken. Vernieuwing van de medezeggenschap wordt vormgegeven in medezeggenschap teams en een Centraal Medezeggenschap Team. Hierdoor wordt het zwaartepunt meer gelegd bij de meer alledaagse werkprocessen en de belangrijke keuzen daarin. Uiteraard worden wettelijke verplichtingen zoals deze bij voorbeeld volgens de WOR bestaan gerespecteerd.</p>
<b>Werkontwikkeling en innovatie</b>	<p>Alle bestaande activiteiten die de organisaties ondernemen worden continu en waar nodig verbeterd. Het werk ontwikkelt zich op basis van wat er in de samenleving van wordt verwacht. Dit komt tot uiting in de ervaringen van betaalde en vrijwillige medewerkers en specifieke onderzoeken die hiernaar worden gedaan. Zo wordt vernieuwing geïnitieerd op basis van feedback uit tevredenheidsonderzoeken en evaluaties.</p> <p>Innovatie noemen we de echte nieuwe activiteiten die met enige regelmaat tot stand worden gebracht. Werkontwikkeling is een doorlopend proces voor bestaande activiteiten en innovatie is een nieuwe activiteit. Een keer per jaar worden werkontwikkelingen en innovatieve activiteiten geïnventariseerd en wordt de stand van zaken bepaald.</p>
<b>Externe contacten</b>	<p>Vanwege het grote belang dat de organisaties hechten aan samenwerking, worden de externe contacten actief gevolgd. Op deze wijze blijft de organisatie zich bewust van het grote netwerk waar ze deel van uit maakt. De overzichten van de externe contacten worden met regelmaat geactualiseerd, besproken en geanalyseerd. Periodiek worden er evaluatieve gesprekken gevoerd met de belangrijkste externe netwerkpartners.</p>
<b>Toezicht</b>	<p>De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor (de uitvoering van) het inhoudelijke beleid en de bedrijfsvoering. De hoofden van de organisaties zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding. De Raad van Toezicht houdt toezicht op deze verantwoordelijkheden, staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde en vervult de werkgeversrol voor leden van de Raad van Bestuur. Bij zijn taakvervulling weegt de Raad van Toezicht de belangen van de verschillende stakeholders in de samenleving nadrukkelijk mee in zijn afwegingen.</p> <p>De Raad van Toezicht richt zijn toezicht in op grond van vijf onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De waarde die de instelling heeft voor de samenleving.</li> <li>○ De inrichting van de topstructuur van de organisatie, met continuïteit, kwaliteit en veiligheid van geleverde zorg.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Het verkrijgen van een betrouwbaar inzicht in de werking van de organisatie door schriftelijke informatie, bevraging (van de Raad van Bestuur en anderen) en door observaties (werkbezoeken).</li> <li>○ Is het strategisch beleid voldoende afgestemd op ontwikkelingen in de samenleving?</li> <li>○ Is transformatie van de instelling nodig op grond van ontwikkelingen in de samenleving.</li> </ul> <p>Als het gaat om de toezichtfunctie van de Raad van Toezicht geven zowel de statuten als het reglement Raad van Toezicht van de organisatie een algemene beschrijving daarvan:</p> <p>Artikel 9 lid 1 van de statuten van de stichtingen:  <i>“De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van De Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de andere Groepsverbonden Stichtingen. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich naar het belang van de stichting en de daaraan verbonden organisatie.”</i></p> <p>Artikel 2 lid 2 van het reglement Raad van Toezicht van de stichtingen:  <i>“De Raad van Toezicht houdt toezicht op ten minste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a. de realisatie van de (maatschappelijke) doelstellingen;</i></li> <li><i>b. de strategie en de risico’s verbonden aan de activiteiten;</i></li> <li><i>c. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;</i></li> <li><i>d. de financiële verslaglegging;</i></li> <li><i>e. naleving van wet- en regelgeving;</i></li> <li><i>f. de verhouding met en de invloed van belanghebbenden;</i></li> <li><i>g. het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstellingen en verantwoordelijkheden”.</i></li> </ul> <p>In het Toezichtplan is uitgewerkt hoe het toezicht wordt ingevuld. Daarbij wordt de indeling gevolgd van de beleidsgebieden die in het kwaliteitsbeleid worden onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Context [analyse en verbinding omgeving, kansen en risico’s]</li> <li>• Leiderschap [beleid vaststellen en realiseren, evalueren en verbetercultuur]</li> <li>• Organisatie [inrichting en structuur, processen, management van middelen]</li> <li>• Dienstverlening [klantafspraken en relatiebeheer, opdracht uitvoeren, leren van ervaringen]</li> <li>• Resultaten (tevredenheid van klanten, partners, cliënten, vrijwilligers en medewerkers, prestaties meten, interne audits)</li> <li>• Mensen [personeelsbeleid, professionalisering, personeelsgesprekken, samenwerken]</li> </ul> <p>In het Toezichtplan is tevens de werkwijze en taakverdeling van de Raad van Toezicht vastgelegd, het vergaderschema en de vergaderstructuur, het informatiestatuut, de invulling van de werkgeversrol en de jaaragenda.</p>
<p><b>Ondersteunende diensten</b></p>	<p>De organisatie neemt de diensten m.b.t. de bedrijfsvoering af bij het Bedrijfsbureau PK, een zelfstandige organisatie die deel uitmaakt van het samenwerkingsverband in de personele unie. Het Bedrijfsbureau bestaat uit de volgende afdelingen en werkzaamheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Afdeling Centraal Secretariaat. Deze afdeling verzorgt de gebouwen en vangt zo veel mogelijk alle binnen komende mensen op, zowel aan de telefoon als aan de balie van de drie gemeenschappelijke panden. Zij doet voorkomende secretariaatswerkzaamheden (zoals postbehandeling, verzorgen van drukwerk), verzendingen, gereed maken van vergaderlocaties, bestellingen, distributie, verhuizingen, verricht arbo technische werkzaamheden, klein onderhoud en voert aanpassingen uit aan gebouwen.</li> <li>○ Afdeling Administratie. Deze afdeling verzorgt de financiële administratie, de personeelsadministratie en de salarisadministratie. Zij speelt de centrale rol in de gehele planning en control.</li> <li>○ Afdeling Personeelszorg. Deze afdeling geeft uitvoering aan de zorg voor de vrijwillige en betaalde medewerkers.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Afdeling Informatie en Communicatie Technologie. Deze afdeling geeft uitvoering aan het faciliteren van de medewerkers op het gebied van ICT.</li> <li>○ Afdeling Communicatie. Deze afdeling verzorgt samen met uitvoerende medewerkers allerlei taken op het gebied van interne en externe communicatie.</li> <li>○ Afdeling Secretariaat en Projectondersteuning. Deze afdeling geeft uitvoering aan de planning en uitvoering van alle voorkomende werkzaamheden op het gebied van toezicht, bestuur, directie en medezeggenschapsraden.</li> <li>○ Afdeling Externe Projecten. Deze afdeling verricht werkzaamheden voor klanten die geen deel uitmaken van het samenwerkingsverband in de personele unie.</li> </ul>
<p><b>Vrijwilligers en ervaringsdeskundigen</b></p>	<p>De organisaties stellen cliënten en/of deelnemers centraal. Dit betekent ook dat geboden ondersteuning in voldoende mate aanwezig én van voldoende kwaliteit moet zijn. Vrijwillige medewerkers en ervaringsdeskundigen dragen waar mogelijk bij aan de ondersteuning en hulp. Wij constateren dat het inschakelen van deze specifieke medewerkers in kwalitatieve zin een positief effect heeft op de ondersteuning en hulp. Vanuit dat perspectief en doel werken wij verder aan het versterken van de vrijwillige inzet en ervaringsdeskundigheid binnen de organisaties.</p> <p>Bij sommige activiteiten bieden vrijwilligers en ervaringsdeskundigen eerder en vaker ondersteuning aan de cliënten en/of deelnemers van de organisaties dan de betaalde medewerkers. Dit is een rigoureuze kanteling in het werk en sluit aan bij landelijke en stedelijke ontwikkelingen. In deze ontwikkeling zijn vrijwilligers steeds meer de eerste contactpersoon voor cliënten en/of deelnemers en bieden beroepskrachten hen faciliteiten en steun. Door het verbinden van formele (professionele) inzet met informele (vrijwillige) inzet bieden onze organisaties ondersteuning en hulp aan cliënten en/of deelnemers. Cliënten en/of deelnemers vinden in een vrijwilliger iemand die betrouwbaar, deskundig, betrokken en breed inzetbaar is en plezier beleeft aan zijn/haar werk. In het totaal van de werkzaamheden worden duizenden mensen bereikt met het geven van informatie, advies, ondersteuning en hulp. Zonder de vrijwillige inzet kan dit niet worden gerealiseerd. Daarom trachten we de werving, selectie, training, scholing en begeleiding van de grote groep vrijwillige medewerkers voortdurend verder te verbeteren. Zij vormen een omvangrijk maatschappelijk kapitaal dat onmisbaar is geworden.</p> <p>De organisaties hebben de ambitie om waar vrijwilligerswerk bestaat dit ook goed te organiseren! In de beleving van de vrijwillige medewerker willen we de beste organisatie voor vrijwillige inzet te zijn. Deze ambitie wordt nagestreefd door een permanent wervings- en selectieproces, een kwalitatief goed trainings- en begeleidingsaanbod, het op maat aansluiten van de vrijwilliger en het vrijwilligerswerk op maatschappelijke behoeften. Daarbij geeft de organisatie de vrijwilligers een duidelijke plek in de organisatiestructuur en worden zij gezien als volwaardige medewerkers.</p> <p>Een andere ambitie is dat de groep vrijwilligers een gedegen machtsfactor wordt in de organisaties. Zij moeten mee besturen net als cliënten en betaalde beroepskrachten. Dit moet vanaf het uitvoeringsniveau van projecten tot op het hoogste niveau.</p> <p>De ambitie is ook om door middel van een doorlopende wervingscampagne de Utrechtse inwoners maximaal te activeren om vrijwilliger te worden. Daarbij maakt het niet uit of iemand veel of maar weinig tijd wenst te investeren en of iemand dat structureel of incidenteel wenst te doen. Waar wij in het nastreven van deze ambities kunnen samenwerken met andere organisaties, zullen wij dat verkiezen boven hieraan alleen vorm en inhoud geven. In delen van het samenwerkingsverband is vrijwillige inzet niet omvangrijk aanwezig. Dit geldt voor PK, JoU, Pretty Woman, Back UP, Fiom Utrecht, Home-Start, OWR en PPI.</p>
<p><b>Bestaande functies en cao</b></p>	<p>De bij de verschillende organisaties bestaande betaalde functies zijn opgenomen in een functiematrix per organisatie. Deze is te vinden op de website van de organisaties. De beroepskrachten vallen onder de cao Sociaal Werk en de Wet Normering Topinkomens (WNT).</p>

<p><b>Beleidscyclus</b></p>	<p>In oktober en november van het kalenderjaar worden in alle organisaties diverse evaluaties afgerond over het lopende jaar. De uitkomsten hiervan worden met conclusies en beoordelingen weergegeven in een managementreview (MR). Vervolgens worden (mede op basis hiervan) nieuwe doelen geformuleerd in het Jaarplan (inclusief begroting). Medewerkers, vrijwilligers en cliënten worden in staat gesteld om te reageren op de managementreview en het concept-jaarplan. Deze reacties worden voorzien van commentaar vanuit de Raad van Bestuur. Het concept-jaarplan, de reacties daarop en het commentaar van de Raad van Bestuur worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht in de december vergadering. Voor elke organisatie wordt het jaarplan goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door de Raad van Bestuur.</p>
<p><b>Kennismanagement</b></p>	<p>Elke organisatie werkt met een Kennis Management Plan (KMP). In dit plan wordt beschreven hoe er op vier manieren invulling gegeven wordt aan kennismanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ In collectieve programma's worden de activiteiten op het gebied van training, scholing en begeleiding voor groepen medewerkers opgenomen. Deze activiteiten zijn in lijn met de in het jaarplan en subsidieaanvraag genoemde doelen en activiteiten.</li> <li>○ Elke medewerker stelt een Individueel Inzetbaarheid Plan (IIP) op en actualiseert dit jaarlijks. Medewerker en werkgever zijn samen verantwoordelijk voor de in- en externe arbeidsmarktpositie van de medewerker. Er is geen reden om aan te nemen dat een medewerker de eens gekozen functie zijn gehele leven zal kunnen uitvoeren. En wanneer een medewerker wel zijn leven lang in dezelfde functie actief blijft, dan zal dat ook de nodige extra scholing vragen want elke functie verandert door de jaren heen van inhoud. Zowel medewerker als werkgever hebben groot belang bij een goede arbeidsmarktpositie van de medewerker. De medewerker omdat deze aan het werk wil blijven als een bestaande functie eindigt. De werkgever omdat deze gebaat is bij gemotiveerde medewerkers en diegenen die weg willen of moeten behoren meestal niet tot deze categorie. Een arbeidsmarktfitte medewerker zal sneller ander werk vinden. Het IIP is een plan waarin activiteiten staan opgenomen die zorgdragen voor een verbetering van de inzetbaarheid van de medewerker, zowel op de in- als externe arbeidsmarkt. De kosten die deze activiteiten met zich meebrengen worden gefinancierd uit het loopbaanbudget, eventueel extra te vullen vanuit andere arbeidsvoorwaarden via het Individueel Keuze Budget. In het IIP zal specifiek aandacht worden besteed aan de relatie tussen de levensfase waarin de medewerker zit en de loopbaan die deze achter en voor zich heeft. Een levensfase bewuste beoordeling van de loopbaan van de medewerker kan resulteren in conclusies met betrekking tot bij voorbeeld functiewijziging, specifieke competentieontwikkeling, interne of externe stages, vermindering van arbeidstijd, specifiek verlof of afbouw van de arbeidsovereenkomst.</li> <li>○ Om de in de organisatie aanwezige kennis op een efficiënte wijze te gebruiken worden er kenniskringen georganiseerd. Eén of meerdere medewerkers die een bepaalde kennis bezitten zullen deze kennis doorgeven aan andere medewerkers. De kenniskringen staan in de jaaragenda gereserveerd. Medewerkers die hiervoor worden aangewezen zijn verplicht om deze kenniskringen bij te wonen. De tijdstippen van de kenniskringen worden dan ook in de agenda vrij gehouden.</li> <li>○ In het land en de regio Midden Nederland worden meerdere activiteiten georganiseerd om door middel van monitoring, onderzoek, uitwisseling van ervaringen en bijeenbrengen van informatie te komen tot kennis- en werkontwikkeling. De organisatie zal actief participeren in deze activiteiten en medewerkers aanwijzen die hierin hun aandeel leveren. Daarbij is het de bedoeling dat deze medewerkers anderen inschakelen zodra dit relevant is en vergaarde kennis doorgeven via de kenniskringen.</li> </ul> <p>Deze vier standaard acties worden door de organisaties op eigen wijze opgepakt en ingevuld. Jaarlijks worden, waar dit van toepassing is, aanvullende specifieke acties opgenomen in het jaarplan van elke organisatie.</p>

<b>Zorg voor medewerkers</b>	<p>De organisaties zorgen voor haar medewerkers en hebben op dit gebied een duidelijke ambitie. De leiding van elke organisatie heeft deze zorg als hoofdtaak. Deze ambitie betekent kortweg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Op peil houden van kennis en kunde van de medewerkers, de interne werkwijze en de heersende cultuur zorgen voor werkplezier en goede sfeer.</li> <li>○ Goed werkgeverschap realiseren en ons profileren als goede organisatie voor vrijwillige inzet.</li> <li>○ Arbo preventie werkzaamheden worden serieus aangepakt en uitgevoerd. Werkomstandigheden hebben speciale aandacht (gebouw en faciliteiten).</li> <li>○ Ziekteverzuim wordt actief en met zorg begeleid.</li> </ul> <p>De organisaties worden hierin bijgestaan door het Bedrijfsbureau PK.</p>
<b>Kwaliteit en compliance</b>	<p>De organisaties zijn ISO 9001 2015 gecertificeerd en willen dat ook blijven. Er is de ambitie de ISO certificering uit te breiden met het Kwaliteitslabel Sociaal Werk.</p> <p>Maar met certificering zijn we er niet, dat is slechts een solide basis om het handelen van de medewerkers op te grondvesten.</p> <p>De interne cultuur en veiligheid dient zodanig te zijn dat medewerkers vrijelijk kunnen spreken over de wijze waarop zij hun werk uitvoeren en hoe het beter kan, samen feedback organiseren op elkaars werk, zodat de medewerkers hierdoor elke dag kunnen leren. Dan is de werkelijke kwaliteitscyclus volledig geborgd. Aan deze situatie wordt continu aandacht besteed.</p> <p>Belangrijk aandachtspunt is ook dat de participatie van cliënten en vrijwilligers in de organisatie wordt versterkt. Voor beide groepen worden er uitgebreide tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, maar waar we juist ook naar zoeken zijn concrete vormen van beïnvloeding. Hieraan wordt bij voortduring aandacht besteed. Versterking van hun participatie verbetert de kwaliteit.</p> <p>In relatie tot de kwaliteit van het werk noemen we graag nogmaals onze aandacht voor compliance. De organisaties in de groep doen er alles aan om te voldoen aan de bestaande wet- en regelgeving. Hiervoor is de nodige aandacht georganiseerd.</p>
<b>Financieel meerjarenbeleid</b>	<p>Met betrekking tot het financieel beleid van de organisaties worden de navolgende beleidsinstrumenten onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dit organisatieplan geeft een langere termijn visie op het systeem van begroten, planning en control en de financiële doelstellingen en legt daarmee in overeenstemming zijnde kaders vast.</li> <li>○ De begroting (met toelichting) geeft een overzicht van de te verwachten baten, lasten en het financiële resultaat. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan de begroting voordat de Raad van bestuur deze vast stelt. De Raad van Toezicht geeft daarmee het mandaat aan de Raad van Bestuur voor het betreffende boekjaar. De inhoud van dit mandaat is het financiële resultaat: de baten en lasten staan in een zodanige verhouding tot elkaar dat het in de begroting opgenomen financiële resultaat uiteindelijk zal worden gerealiseerd. Dit staat nader omschreven in het Reglement Raad van Bestuur en Directie, artikel 3 lid 1.</li> <li>○ De begrotingsbewaking geeft in kwartaalrapportages inzicht in de realisatie van baten en lasten. Na afloop van elk kwartaal wordt een rapport opgesteld waarin de realisatie van baten en lasten is opgenomen ten behoeve van medewerkers, ondernemingsraad, cliëntenraad, directie, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. In januari is de rapportage van het vierde kwartaal tevens een jaarrapportage ter voorbereiding op de jaarrekening.</li> <li>○ De jaarrekening geeft inzicht in de baten en lasten en het behaalde financiële resultaat in het boekjaar en geeft de balanspositie weer per einde boekjaar. De jaarrekening wordt opgesteld volgens de richtlijnen 640 voor geen winst beogende instellingen en</li> </ul>

het verantwoordings- en accountantsprotocol van de Gemeente Utrecht. De jaarrekening wordt door de Raad van Bestuur vastgesteld na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Toezicht.

De organisaties zetten gekwalificeerde medewerkers en trainees in die gesubsidieerde uren realiseren, investeren en beheren verschillende soorten middelen en betalen vergoedingen aan vrijwillige medewerkers. Dit kost geld. Elke organisatie werkt waar mogelijk met een integrale kostprijs per uur uitvoering exclusief huisvestingslasten. In de berekening van de kostprijs onderscheiden we de volgende componenten:

- Werkgeverslasten productie
- Werkgeverslasten directe overhead
- Secundaire personeelskosten
- Organisatiekosten
- Projectkosten
- Afschrijvingskosten
- Kosten bedrijfsbureau
- Huisvestingskosten worden in een aparte opslag op de kostprijs per uur vermeld.

De aldus verkregen kostprijs is het uitgangspunt voor de begrotingen en voor de subsidieaanvragen. Met de vastgestelde begroting wordt aan budgethouders geld beschikbaar gesteld om de afgesproken werkzaamheden te realiseren. Via het systeem van planning en control wordt er elk kwartaal bekeken of de realisatie op schema ligt. Wanneer alles volgens plan verloopt, zal het financiële resultaat uit de begroting worden gerealiseerd.

- De werkgeverslasten van de totale productiecapaciteit volgens de 'normale bezetting' komt voort uit de CAO Sociaal Werk en bestaande wetgeving. De werkgeverslasten van de 'directe overhead' zijn onlosmakelijk verbonden aan de productie. Het gaat om leidinggevenden en stafmedewerkers (wanneer van toepassing). Zij zijn alleen werkzaam voor de productie waaraan zij zijn verbonden. De organisatie hanteert een 'functiematrix' die niet strijdig is met hetgeen in de CAO is bepaald. Op grond hiervan kunnen de te maken werkgeverslasten worden ingeschat. Secundaire personeelskosten moeten worden gemaakt voor Arbobeleid, onkostenvergoedingen, werkkostenregeling, loopbaanbudget en kennismanagement.
- Organisatiekosten zijn allerlei kosten die gemaakt moeten worden om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn de kosten voor kantoorartikelen, ICT faciliteiten, verzekeringen, communicatie, bankkosten, accountantskosten en kwaliteitsbeleid.
- Projectkosten zijn kosten die direct gebonden zijn aan de uit te voeren projecten. Deze kosten treden op bij de werkzaamheden die worden uitgevoerd.
- Op investeringen die worden gedaan wordt volgens de geldende richtlijnen afgeschreven volgens bijbehorende termijnen.
- De huisvestingslasten bestaan uit bijvoorbeeld de kosten voor huur, energie en water, verzekeringen, huurdersonderhoud en bewaking.
- De kosten voor het bedrijfsbureau. De organisatie hanteert een 'functiematrix' die niet strijdig is met hetgeen in de CAO is bepaald. Op grond hiervan kunnen de te maken werkgeverslasten worden ingeschat. Het bedrijfsbureau wordt gebruikt door meer organisaties. Het gebruik van het bedrijfsbureau is in een reglement vastgelegd.

Wanneer de werkzaamheden allemaal naar behoren zijn uitgevoerd en de lasten niet boven het beschikbare budget uitkomen, is het positieve financiële resultaat de uitkomst. Als de lasten lager zijn dan begroot wordt een extra financieel resultaat behaald. Als er meer gesubsidieerde werkzaamheden worden gerealiseerd dan in de normale bezetting nog werd aangenomen, dan wordt er ook een extra financieel resultaat geboekt. Er kan ook sprake zijn van tegenvallers door hogere lasten dan werd aangenomen en minder gerealiseerde subsidiabele uren, in dat geval is het financiële resultaat lager dan begroot. Het financiële resultaat wordt toegevoegd of onttrokken aan de algemene reserve.

De omvang van het positieve financiële resultaat in de begroting wordt bepaald door de omvang van het eigen vermogen van de stichtingen. Zo lang het eigen vermogen geen 10%

	<p>is van de totale baten die gemiddeld in de laatste 5 jaren zijn verworven, wordt een financieel resultaat van € 150.000 als uitgangspunt gehanteerd. Hier kan beargumenteerd van worden afgeweken. Is het eigen vermogen wel minimaal 10% dan kan in de begroting in principe worden volstaan met een positief resultaat van € 10.000.</p> <p>Onze organisaties hebben een algemene reserve. De organisaties blijven bestaan als in ieder geval de lasten van haar werkzaamheden worden gecompenseerd door voldoende baten. Een algemene reserve is nodig ten behoeve van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Het risico om wisselende baten op te moeten vangen vanwege wijziging van beleid van subsidieverleners of het aflopen van tijdelijke geldstromen. In tijden waarin dit gebeurt, kan niet altijd direct tot kostenreductie worden gekomen. Hierdoor kunnen er schommelingen optreden in het te realiseren financiële resultaat.</li> <li>○ Wanneer de productiecapaciteit naar beneden moet worden bijgesteld, en als gevolg daarvan medewerkers moeten afvloeien, dient er een voldoende financiële regeling te kunnen worden getroffen. (Wanneer dit gaat om grote operaties waarbij veel medewerkers moeten afvloeien, kunnen de kosten hiervan overigens niet gedragen worden door een algemene reserve van 10%).</li> <li>○ De organisaties dragen zelf een belangrijk deel van het risico van het ziekteverlof van haar medewerkers. Vanwege een goed kostenbewustzijn wordt dit risico bewust niet herverzekerd. De kosten van niet beïnvloedbaar ziekteverlof moeten kunnen worden opgevangen.</li> </ul> <p>Elk jaar wordt getracht de kosten zo laag mogelijk te houden bij een minstens gelijk blijvende kwaliteit. Een algemene reserve van 10% acht de groep voldoende voor het afdekken van de risico's.</p> <p>De organisaties beschikken over gunstige financieringsvoorwaarden van haar subsidieverleners. Hierdoor beschikt ze over het algemeen over een maandelijkse stroom van liquide middelen. In principe heeft elke organisatie hierdoor een goede liquiditeitspositie. Bij een meer dan voldoende liquiditeit zal aan het beheer van de gelden zorgvuldige aandacht worden besteed. Liquide middelen zullen bij meerdere banken worden neergezet om risico's te vermijden. Risicovol omgaan met publieke gelden (beleggen) zal niet aan de orde zijn. Ten behoeve van grote investeringen en tijdelijke behoefte aan liquide middelen, kunnen de organisaties een krediet afsluiten met een bank.</p> <p>Het uitvoeren van de werkzaamheden vraagt om een gedegen niveau van materiële voorwaarden zoals huisvesting, beheer en ICT. Investeren kan de liquiditeitspositie onvoldoende maken. In dat geval zal worden gekozen voor een lening óf leasecontracten. Bij voldoende liquiditeit zal per definitie gekozen worden voor het zelf financieren van investeringen omdat dit een rentevoordeel geeft.</p> <p>Investeren is er op gericht om tijdig de benodigde kwaliteit te vervangen. Er wordt gestreefd naar een investeringsplanning die zo min mogelijk schommelingen geeft in het afschrijvingsniveau per jaar.</p>
<p><b>Relatie met het jaarplan</b></p>	<p>In dit organisatieplan is het actuele langjarige interne beleid opgenomen. Het wordt elk jaar in december aangevuld met een jaarplan (inclusief een begroting) voor het komende kalenderjaar. In het jaarplan staan de concrete doelen en speerpunten genoemd voor het jaar dat er aan staat te komen. Door deze combinatie kan het jaarplan kort en bondig worden gehouden.</p>
<p><b>ANBI</b></p>	<p>De organisaties in de groep zijn allen een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Dit stelt een aantal speciale eisen aan de organisaties. Deze eisen zijn opgenomen op de websites van de organisaties.</p>

<b>Externe communicatie</b>	Ten behoeve van de externe communicatie maken de organisaties gebruik van websites en gebruiken zij sociale media. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van een ICT Protocol.
<b>Tot slot</b>	Vragen naar aanleiding van dit organisatieplan kunnen worden voorgelegd aan het bestuurssecretariaat. Zij zorgen dan dat de vraag op de juiste plaats terecht komt en zien er op toe dat er een tijdig antwoord komt.