

Social TRade Organisation

Beleidsplan
2018 - 2021

STRO
SOCIAL TRADE ORGANISATION



Voorwoord bij beleidsplan 2018 - 2021

“Elke orde heeft op enig moment behoefte aan een antithese. Om zichtbaar te maken dat er ook andere wegen denkbaar en begaanbaar zijn naar een menswaardig bestaan. En, om de weg vrij te maken naar een mogelijke synthese die ons weer enkele stappen verder kan brengen. Het vorm geven aan een antithese, aan een alternatief voor de steeds dominantier wordende geldeconomie, dat is wat STRO doet. Zij vervult daarmee een belangrijke maatschappelijke functie.”

(Herman Wijffels, lid Comité van Aanbeveling STRO)

Het ontwikkelproces om te komen tot een mens- en milieu vriendelijker geld heeft geresulteerd in een methode en technologie die een @nder, circulair soort geld mogelijk maakt. Inmiddels leveren de eerste pilots bewijs van de praktische toepasbaarheid. Met deze nieuwe aanpak kunnen we:

- de systeem impact van geld op het milieu verbeteren;
- regio's de kans geven om de geldcirculatie effectiever te maken;
- geld scheppen zonder noemenswaardige inflatie;
- rentevrije kredieten lanceren;
- voor nieuwe bedrijven extra kansen scheppen en kunnen bestaande bedrijven hun capaciteiten optimaal benutten.

Bewijs voor de praktische toepasbaarheid van circulair geld zijn de successen met Sardex en het groot aantal gebruikers van Cyclos, onze betalingssoftware. Sardex op Sardinië bereikt een omzet die de honderd miljoen gepasseerd is. Deze lokale alternatieve munt op dit eiland is een regionaal economisch succes.

In Nederland groeit Circuit Nederland, het netwerk van communities van @nder geld. In 2017 is in Utrecht bijvoorbeeld een begin gemaakt met de Utrechtse Euro, die de lokale economie moet helpen aanjagen.

Komende periode gaan we verder met het uitrollen van de methode en de technologie van circulair geld. We hebben de ambitie om nu vaart te gaan brengen in dit proces. Niet alleen omdat we de successen in de praktijk zien. Maar ook omdat we het als onze verantwoordelijkheid voelen om mensen bij te staan die baat zouden hebben bij een snelle toepassing op grote schaal. Om de toepassing van circulair geld te versnellen blijven wij zoeken naar partnerschappen en naar investeerders.

Hoogachtend,

Henk van Arkel
Directeur van Stichting STRO

Marinus-Jan Veltman
Voorzitter Raad van Toezicht

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding**
- 2 Organisatie-ontwikkeling in historisch perspectief**
- 3 Missie**
- 4 Strategische keuzes en randvoorwaarden**
- 5 Monitoring, Rapportage, Evaluatie (MRE) en Impactonderzoek**
- 6 Financiering**
- 7 Organisationsbeleid**

1. Inleiding

De activiteiten van STRO – Social Trade Organisation- vinden plaats in het licht van de snel veranderende structuur van de wereldwijde handels-, investerings- en geldsystemen. Te midden van deze enorme veranderingen en onzekerheid vindt er ook een onmiskenbare, stille monetaire revolutie plaats. De basisstructuur van het geld- en bankwezen die honderden jaren hetzelfde was, is sterk aan het veranderen. In de komende 10 jaar zullen onder invloed van de informatietechnologie *monopolies van staat- c.q. bankelite verschuiven en zullen bedrijvenclusters meer invloed (kunnen) krijgen.*

De dominante positie van de dollar als een standaard en ruilmiddel voor internationale handel verdwijnt. Dit heeft een potentieel grote impact op de wereldverhoudingen.

De wereldwijde opkomst van alternatieve experimentele geld-achtige uitwisselingsstelsels is een gevolg van een brede verandering in informatie techniek en maatschappelijke waarden. Juist in zo'n periode van transitie verwachten we dat de kansen op impact van onze activiteiten verhoudingsgewijs groot zijn.

Tegen deze achtergrond hebben wij met succes praktische pilots met nieuw geld in een aantal lokale gemeenschappen geïntroduceerd. De komende jaren willen we deze successen verder uitbouwen en verspreiden in nauwe samenwerking met onze partners.

2. Organisatie-ontwikkeling in historisch perspectief

STRO is opgericht in 1970. In de loop der jaren is STRO heel veel en tegelijk ook heel weinig veranderd. Ons doel is gebleven, maar we hebben ons ontwikkeld van een lobby-organisatie naar een organisatie met een praktisch en toepasbaar alternatief voor geld.

Met dit circulair geld stimuleren we een andere economie: beter voor mens en milieu.

Al in 1972 maakten we het affiche: 'wat is het, dat hier zo stinkt? Geld!' Toen al leverden we fundamentele economie-kritiek en bepleitten we een holistische aanpak van economie, natuur en menselijke ontwikkeling. STRO was de eerste en lange tijd de grootste producent van milieu-informatiemateriaal.

Daarnaast organiseerde STRO ook de *Stroomgroepen Stop Kalkar* en de *atoom-stroomacties*. Al vroeg in haar bestaan legde STRO het verband tussen milieu, economie en de Derde Wereld. De wijze waarop het economische systeem (en daarbinnen, m.n. het mechanisme van geldschepping) ons handelen bepaalt, werd geïdentificeerd als een belangrijke oorzaak van veel milieu- en armoede problemen.

In de jaren '70 en '80 legde STRO zich vooral toe op lobbyen en op het maken van publicaties om zo de publieke opinie in Nederland te beïnvloeden. Deze publicaties analyseerden niet alleen de oorzaken van de aantasting van het milieu, maar presenteerden ook innovatieve voorstellen die later opgepikt werden door de mainstream politiek en lobby organisaties. Voorbeelden zijn verhandelbare emissierechten en ecotax (meer belasting op grondstoffen en milieuverbruik).

Na een periode van onderzoek starten we begin jaren '90 met de introductie door STRO van *LETS* (Local Exchange Trade System) in een aantal Europese landen. Dat was een eerste stap om naast de research ook development te doen. Daarbij testen we nieuwe economische, nieuwe geld modellen in de praktijk. Nadat we hadden geholpen 100 LETS groepen in het land te realiseren meenden we er genoeg kennis over te hebben om enkel nog door te gaan met het systeem waar we zelf bij betrokken waren: Noppes in Amsterdam.

Na Lets volgden vele tests. STRO heeft geleerd van die ontwikkeling. En heeft zo bijgedragen aan het barter bedrievennetwerk *Amstelnet*, het *ASN-Rentevrijfonds* en de community supported agriculture *Pergola*.

In het huidige millennium hebben we onze economische analyses en kennis omgezet in een praktisch toepasbaar, technologisch geavanceerd en vernieuwend lokaal geld model.

In 1995 werd STRO, vanuit haar ervaring met de LETS introductie in Nederland, betrokken als adviseur van het Red Global de Trueque in Argentinië, op dat moment het grootste ruilnetwerk ter wereld met meer dan 250.000 deelnemers, waarvan de helft middenklasse en 1/3 bewoners van sloppenwijken.

Mede dankzij steun van PSO, EU en twee opeenvolgende subsidies van het Ministerie van Buitenlandse Zaken is STRO's betrokkenheid bij projecten in vooral Latijns-Amerika sterk gegroeid. De focus op Latijns-Amerika werd gekozen vanwege de relatief hoge rentevoet (waardoor mensen aan den lijve de gevolgen ervaren van het monetaire systeem), het relatief hoge opleidingsniveau en het gunstige (progressieve) politieke klimaat. In 2002 ontwikkelden we voor Banco Palmas het *Fomento* model. Een jaar later werd onze partner al voor het gerecht gedaagd in een proces met de Centrale Bank van Brazilië die zich verzette tegen de uitgifte van wijkgeld. Twee jaar later ging de Centrale Bank om. Nu streven zij ernaar om zo gauw mogelijk 100 *community banks* volgens het Banco Palmas model te realiseren.

Sinds *'Banco Palmas'* is STRO steeds professioneler geworden in het neerzetten van een *ander soort* geld. Ook werd er een software bedrijf binnen STRO ontwikkeld dat hoogwaardige banksoftware maakt, *Cyclos* geheten. Hiermee is de fase van ruimere verspreiding van de STRO methodes aangebroken. Speerpunt was het *Digipay4Growth* project samen met verschillende regio's in Europa en sinds 2014 het *Social Trade Circuit Nederland* in Nederland. Op onze website www.socialtrade.nl leest u meer over de laatste ontwikkelingen.

3. Missie en doelen STRO

STRO's **missie** zoals vastgelegd in de statuten is:

1. De stichting stelt zich ten doel onderzoek te doen naar, experimenten te bevorderen met, en draagvlak te creëren voor alternatieve economische structuren die inherent duurzamer zijn dan de bestaande.
2. De stichting tracht dit doel te bereiken door het verrichten van al hetgeen met lid 1 in verband staat of daartoe kan bijdragen.

STRO's belangrijkste **doel** is:

Het bouwen van sterke lokale economieën om nieuwe mogelijkheden te creëren voor mensen die lokaal ondernemen en in gebieden in economische crisis leven.

Dit doel van STRO is het realiseren van een stukje van onze **droom**. Die droom heeft als achtergrond het realiseren van een samenleving met drie kenmerken:

1. een mensvriendelijke samenleving
2. een samenleving die haar bestaansvoorwaarden in stand houdt en dus toekomstige generaties een leefbare wereld nalaat
3. een samenleving die uitnodigt tot brede ontplooiing van al haar leden

Ad 1 Een mensvriendelijke samenleving staat voor een samenleving die iedereen de ruimte, de vrijheid én de materiële voorwaarden biedt om zich optimaal naar eigen keuze te ontplooien. Concreet betekent dit, dat in een mensvriendelijke samenleving mensen van verschillend ras, geslacht en herkomst, mensen met een handicap enzovoorts, (zo veel mogelijk) gelijke mogelijkheden tot ontplooiing hebben; dat de armoede in de wereld daadwerkelijk en daadkrachtig bestreden wordt en dat er een beweging is naar meer machts gelijkheid.

Ad 2 Een samenleving die haar bestaansvoorwaarden in stand wil houden, houdt rekening met haar ecologisch draagvlak. Dat draagvlak wordt bepaald door onder meer de beperkte beschikbaarheid van grondstoffen en niet-duurzame energiebronnen, de beperkte opnamecapaciteit van het ecosysteem 'aarde' voor de verstoringen die we aanbrengen en de afvalstoffen die we produceren, de eindige fysieke ruimte en de biodiversiteit.

Ad 3 Het in stand houden van de bestaansvoorwaarden heeft alleen zin als het bestaan ook de moeite waard is. De samenleving moet niet alleen de voorwaarden scheppen tot ontplooiing, maar daartoe ook uitnodigen. Sleutelwoord daarbij is kwaliteit van het bestaan. Die kwaliteit wordt voor een belangrijk deel geboden door natuurlijke rijkdom, culturele rijkdom en sociale samenhang. Een samenleving die uitnodigt tot ontplooiing, laat dus ruimte voor een rijk ontwikkelde natuur, stimuleert culturele en geestelijke diversiteit en verdieping, en bevordert de verbondenheid tussen de mensen onderling en de mensen en hun omgeving.

Omdat het geldsysteem sturend is in het soort samenleving en economie, kiezen we ervoor onze droom te verwezenlijken door een ander soort geld te ontwikkelen. Een ruilmiddel dat mensen ontwikkelingskansen geeft in plaats van afhankelijkheid.

4. Strategische keuzes en randvoorwaarden

Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk is het belangrijkste doel van STRO: Het bouwen van sterke lokale economieën om nieuwe mogelijkheden te creëren voor mensen die in gebieden leven in regio's in economische crisis.

In de periode 2014-2017 was het doel concreet:

minimaal 10 organisaties / regeringen gebruiken de methode circulair geld om de socio-economische positie van gemiddeld minimaal 10.000 personen te verbeteren.

We zijn hierin grotendeels geslaagd.

In de periode van het beleidsplan 2018-2021 willen we verder stappen maken.

Minimaal worden daarbij de voorbeeldprojecten verder uitgebouwd en worden meer voorbeeldprojecten gerealiseerd.

Daarnaast zullen we in deze periode proberen de voorwaarden te scheppen voor een verspreiding op echt grote schaal door het aangaan van een partnerschap, het overdragen van onze kennis naar een capabele partij, het vinden van een investeerders.

STRO zet verschillende strategieën in om dit te bereiken die elkaar onderling versterken:

- Het doorbouwen aan de Cyclos4Pro software en dit te ontwikkelen tot de krachtige tool die keihard nodig is.
- Fondswerving en investeringen zoeken om de geldvernieuwing naar een hoger niveau te tillen.
- Doorgaan met steun aan voorbeeldprojecten in onder meer Nederland, Sardinië, Bristol. Daarbij willen we de volgende potenties zichtbaar maken:
 - Onderling krediet
 - Social trade krediet voor hogere risico's voor MKB's en innovatieve bedrijven die de transitie moeten dragen in Nederland.
 - Het labelen van overheidsmiddelen,
- We streven naar:
 - het bouwen van een showcase die laat zien dat de impact van remittances op lokale ontwikkeling vergroot kan worden. Het geld dat migranten naar huis sturen zou veel meer permanente ontwikkeling in die gebieden teweeg moeten brengen.
 - Het in samenwerking met een regio-regering regionaal geld invoeren op een schaal waarbij behoorlijke impact ontstaat op de sociale cohesie, de bedrijvigheid, de productiviteit en het inkomen in de regio,

4.1 Randvoorwaarden

1. STRO's pilot projecten moeten zo opgezet worden, dat we zeker zijn dat ze niet eindigen met schade voor individuen. We streven er zo veel mogelijk naar dat bij eventuele beëindiging van een experiment de ervaring als positief wordt geëvalueerd.
2. Hoewel we de meest effectieve route willen lopen richting een doorbraak in het wereld-geldsysteem, weten we nooit bij voorbaat zeker of de route die we op een bepaald moment kiezen, inderdaad effectief zal blijken te zijn. Dit betekent dat we de mogelijkheid open moeten houden om op zeker moment een andere route te kiezen. Het gokken op twee paarden is per definitie riskant, omdat er minder energie overblijft dan wanneer we ons op 1 strategie concentreren.

5. Monitoring, Rapportage, Evaluatie en Impactonderzoek

STRO is zich terdege bewust van het feit dat de pilots en programma's met circulair geld niet vrijblijvend zijn. Mensen die er in deelnemen rekenen er op.

Ter bewaking van de kwaliteit, de efficiency en de doelmatigheid van haar inhoudelijke activiteiten, hanteert STRO een intensief monitoring- en evaluatiesysteem. Een evaluatiesysteem heeft als primair doel om er lessen uit te trekken, die leiden tot een voortdurende ontwikkeling van de organisatie en haar product. Dus in het geval van STRO het verbeteren van de modellen en hoe wij beter aan de ontwikkeling van modellen kunnen bijdragen.

Een regelmatige terugkoppeling (zowel tussen STRO en haar partnerorganisaties, als intern bij STRO als kennisknooppunt) is van essentieel belang voor het welslagen van het innovatieve proces.

Waar mogelijk vinden evaluaties hun weerslag in *handleidingen* die gemaakt worden als de projecten succesvol zijn gebleken. Dit ter overdracht van de opgedane ervaring.

De project-evaluaties zullen waar mogelijk worden uitgevoerd door *lokale kennisinstellingen* in de landen van uitvoering.

5.1 Planning-, Monitoring- en Evaluatiecyclus

Planning, Monitoring en Evaluatie gebeuren op het niveau van de organisatie, de programma's en projecten. Deze drie niveaus hebben een logische hiërarchie: de M&E van projecten dragen bij aan de herziening en de ontwikkeling van programma's en de M&E van programma's aan de herziening en de ontwikkeling van de strategie van de organisatie, zoals die beschreven staat in dit beleidsplan.

Projectniveau: Op het projectniveau wordt het "*Logframe*" gebruikt samen met gedetailleerde Werkplannen. Het Logframe faciliteert de planning door middel van de productie van een duidelijk, vereenvoudigd schema van het projectplan. Het projectplan wordt gebruikt om de voortgang van het project te beoordelen en om aanpassingen te doen.

De definitie van doelen, prestaties en resultaten volgen de SMART richtlijnen (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely*). Het merendeel van de gegevens die gemonitord zijn door het Logframe zijn kwantitatief. Om effectief om te gaan met veranderingen in gedrag en relaties, die de belangrijkste aanjagers bij het bereiken van de geplande resultaten zijn, heeft STRO bovendien het initiatief genomen tot een pilotproject dat gebruik maakt van *Outcome Mapping (OM)* en getuigenverslagen van de belangrijkste veranderingen in de verscheidene fases van de projectcyclus (planning, monitoring, toepassing, rapportage, evaluatie en aanpassing van de planning).

STRO werkt met een maandelijks rapportagesysteem waarin de indicatoren voor de Werkplannen en SMART richtlijnen worden geactualiseerd en hieraan wordt een kwartaalrapport toegevoegd dat meer is gebaseerd op de lessen die er geleerd zijn. Er is hierbij speciale aandacht voor duurzaamheid: de belangrijkste voortgang op het gebied van duurzaamheid van het project. Ook worden er indicatoren geformuleerd betreffende de duurzaamheid van het project.

Programmaniveau: Geleerde lessen die relevant zijn voor meer dan één project worden toegepast in de andere projecten van een programma. De Regionale adviseurs van STRO, die de projecten geregeld bezoeken, dragen deze lessen over. Zo kan een

les van één project leiden tot een aanpassing van de strategie in verscheidene projecten. Als de lessen een relevantie hebben die uitstijgt boven het regionale niveau, speelt het hoofdkantoor een rol in het overdragen van de informatie aan de betreffende regionale adviseurs die deze informatie weer moeten overbrengen aan de projecten die ze bezoeken. De maandelijkse rapporten hebben een sectie over “geleerde lessen”, die speciaal bedoeld is voor dit doeleinde. Als basis voor alle evaluaties van nieuwe programma’s en projecten worden referentiestudies geïntegreerd om de resultaten en prestaties in het monitoren te evalueren, maar ook voor externe en eigen evaluaties.

Organisatieniveau: Programma’s hebben in het algemeen zowel een ontwikkelingsdoelstelling (gedefinieerd in termen van de verwachte impact op het niveau van de doelgroep) en een methodologische doelstelling (het testen van een specifieke reeks methoden, instrumenten of strategieën). Zelfs als de ontwikkelingsdoelen niet volledig bereikt worden, kan een programma van grote methodologische waarde zijn. De vergelijking tussen de verwachte en de behaalde resultaten en prestaties op zowel het project- als het programmaniveau brengt een proces van systematisering op gang van lessen op projectniveau naar algemenere programmaconclusies en organisatiebrede aanpassingen van de methoden. Deze systematisering is een specifieke functie van de regionale adviseurs van STRO waarbij de hoofdkantoormedewerkers actieve feedback geven. De systematisering vindt plaats zodra we vinden dat een programma voldoende is ontwikkeld om daaruit algemene conclusies te trekken (normaal gesproken tegen het einde van een programmaperiode). Kenmerkende conclusies hebben betrekking op de geldigheid van bepaalde aannames, de doeltreffendheid en doelmatigheid van bepaalde strategieën, geschikte doelgroepopulaties, (on)gunstige omstandigheden en de juiste mix van lokale partners. De conclusies die voortvloeien uit deze systematisering vormen de basis van het plan voor nieuwe programma’s en de aanpassing van het Beleidsplan.

Dit voortdurende leerproces is bedoeld om een opwaartse leerspiraal te scheppen binnen de organisatie. Bovendien worden er ook specifieke organisatorische doelen gesteld om de doelmatigheid van de organisatie te monitoren.

5.2 Rapportages

Van haar uitvoerende counterparts verwacht STRO naast de medewerking aan bovengenoemde evaluatiecyclus *financiële én inhoudelijke rapportages*. Dit staat vastgelegd in elk contract dat STRO en partners tekenen als tot samenwerking is besloten.

5.3 Samenwerking met kennisinstellingen

De contacten met kennisinstellingen (vooral universiteiten), zoals de Universiteit Pompeu Fabra in Barcelona, de Hogeschool Utrecht, de Universiteit van Utrecht, en de Sorbonne in Frankrijk hebben een viertal doelstellingen:

- (a) Aantrekken van middelen (veelal studenten in de afstudeerfase) voor het uitvoeren van impactstudies naar de resultaten van de pilot-projecten
- (b) Creëren van wetenschappelijk verantwoorde standaardmethododes voor impactmeting van iedere (deel)methodologie, dankzij de input van de begeleiders van de studenten
- (c) Creëren van capaciteiten/interesse binnen de kennisinstellingen, hetgeen kan uitgroeien tot verdergaande samenwerkingsverbanden (ontwikkeling van theorie, opnemen analyse en praktische modellen in het curriculum, gezamenlijke publicaties, verspreiding door universiteit).
- (d) Indirecte beïnvloeding van overheden

Het doel is deze samenwerkingsverbanden met gesloten beurs vorm te geven: de universiteit kan rekenen op kennisoverdracht en praktische begeleiding van de student door STRO(partners), terwijl de universiteit de academische begeleiding van de student voor haar rekening neemt. Gezien de materie (geldsystemen, multiplier-effecten), ligt vooral samenwerking met Economische Faculteiten voor de hand. Ook voor juristen, sociologen, bedrijfskundigen of zelfs historici en psychologen kunnen onderzoeken interessante inzichten opleveren.

Voor een effectieve begeleiding is het noodzakelijk dat zowel de begeleidende kennisinstelling als de STRO-medewerkers in betreffende regio en in Utrecht goed op de hoogte zijn van alle belangrijke ontwikkelingen m.b.t. het opzetten of ontwikkelen van de modellen in de verschillende landen.

Inhoudelijk richt het onderzoeksprogramma zich op de volgende zaken:

- Het effect van de nieuwe STRO technologieën op de impact van geldstromen
- Debat en onderzoek rond Social Trade Credit als methode om economische cycli te dempen of zelfs te voorkomen
- Praktisch onderzoek naar het optimaliseren van de verschillende variabelen in het Social Trade Credit
- Debat en onderzoek naar het *prisoners dilemma* dat consumenten in armere gebieden bestedingen tegen hun eigen belang in doen
- De effecten onderzoeken, maar ook methodes vinden om de effecten tegen te gaan van de grote rol die kopen op afbetaling heeft gekregen en het effect dat dit heeft op ontwikkeling, op het soort consumptie en dus op de verschillende productie mogelijkheden

6. Financiering

De traditie van STRO is er een van een nauwe band met haar donateurs. STRO zoekt donateurs die het belangrijk vinden dat STRO haar best doet om structureel zaken aan te pakken, begrijpend dat dit niet snel gaat en er ook een kans is dat dit niet lukt. Wij bieden deze donateurs een aanpak waarbij we die grote doelen heel praktisch aanpakken met de voeten op de grond en een helder stappenplan tussen lange termijn idealen en de praktijk van nu. STRO denkt wat betreft het verwezenlijken van idealen in generaties durende tijdseenheden, maar zet vandaag en morgen stappen die naar beste weten wel die richting uit gaan. De verbondenheid van donateurs bij dit streven vinden we heel belangrijk.

STRO is zeer verheugd over de donateurs en hun continue steun. Donaties alleen zijn echter niet voldoende om de mogelijkheden die we arme regio's en het milieu te bieden hebben nu ook snel en effectief uit te kunnen gaan rollen. We hopen op iemand met vermogen of een grote nalatenschap. Ook hopen we dat een bedrijf ons durft te kiezen om te sponsoren.

Vrije gelden uit de donateursinkomsten zijn van groot belang omdat ze vaak verdubbeld kunnen worden bij subsidiegevers die 50% eigen inbreng vragen. Gelden die via subsidies binnenkomen zijn altijd gelabeld. In haar zoektocht naar structurele veranderingen is STRO ook blij met de mogelijkheid onverwachte kansen te benutten.

De publicatie van een ander soort geld bleek een groot succes. Het leidde ertoe dat veel mensen door de boodschap gegrepen zijn en willen gaan bijdragen. In de onderhavige periode doen we een serieuze poging om onze analyses en oplossingen in andere taalgroepen goed beschikbaar te maken. De hoop is dat dit ondersteuning vanuit en partners in die taalgebieden oplevert.

STRO streeft ernaar een mix van verschillende typen inkomstenbronnen te hebben: donaties, subsidies van private organisaties en overheden, inkomsten uit de licentieverkopen van onze betaalsoftware Cyclos en inkomsten uit onze circulair geld projecten. Als stichting mogen en willen we geen winst maken. Als in een jaar onze inkomsten hoger zijn dan de uitgaven, dan investeren we deze winst het jaar daarop in onze projecten.

6.2 Begrote inkomsten voor 2018-2021

In de tabel op de volgende pagina staan de verwachte inkomsten voor de periode 2018-2021 weergegeven. De cijfers voor 2014 tot en met 2016 zijn grotendeels gebaseerd op toezeggingen van donoren. Voor 2017 zijn de geschatte inkomsten van donoren gebaseerd op de gerealiseerde fondswerving in de periode 2010-2013.

Cyclos inkomsten bestaan uit de verkoop van licenties en levering van Cyclos diensten. Project inkomsten bestaan uit bijdragen van organisaties die STRO methodes en Cyclos software toepassen in hun projecten.

Begroting inkomsten en uitgaven STRO voor 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Inkomsten				
Donateurs	100.000	100.000	100.000	100.000
Donoren	60.000	150.000	150.000	130.000
Cyclos inkomsten	220.000	250.000	280.000	300.000
Project inkomsten	70.000	100.000	140.000	160.000
<i>Totaal inkomsten</i>	<i>450.000</i>	<i>600.000</i>	<i>670.000</i>	<i>690.000</i>
Uitgaven				
basiskosten	575.000	595.000	610.000	610.000
winst/verlies	-125.000	5.000	60.000	80.000

7. Organisatiebeleid

Algemeen

Dit hoofdstuk beschrijft wat er qua *organisatieprofiel (cultuur/structuur)*, *personeelsbeleid*, *financieel beleid* en *infrastructuur* nodig is om het activiteitenprogramma van STRO vorm te kunnen geven.

7.1 Organizationalstructuur

1. STRO kent een organisatiestructuur en cultuur die specifiek toegesneden zijn op innovatie en op het serieus testen daarvan in de praktijk.
2. kenmerken van de organisatie zijn:
 - i. sterk gedeelde motivatie gericht op de doelstelling.
 - ii. Zeer openhartige relaties met de uitvoerende partners, waarbij veel gedeeld wordt en een ruime mate van samenspraak is,
 - iii. Creativiteit gecombineerd met een wetenschappelijke kritische grondhouding.
 - iv. Ruimte voor initiatief van partners en medewerkers gecombineerd met een sterke centrale daadkracht en geconcentreerde beslissingsbevoegdheid om middelen en energie te kunnen focussen.
3. De Directie is conform de statuten verantwoordelijk voor de inhoudelijke lijn/strategische keuzes van de organisatie. De Raad van Toezicht adviseert hierin, keurt het beleidsplan goed en is verantwoordelijk voor de financiële bewindvoering, jaarcijfers en begrotingen.
4. Het Comité van Aanbeveling versterkt de kwaliteit en geloofwaardigheid van STRO en geeft waar en wanneer ze dat wil inhoudelijke feed back.
5. STRO is een lerende organisatie. We streven ernaar verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoveel mogelijk op uitvoerend niveau te brengen. Daartoe delegeert de directeur steeds zoveel mogelijk verantwoordelijkheden met de bijbehorende bevoegdheden aan de individuele coördinatoren, en evalueert deze met hen. De coördinatoren op hun beurt kunnen zelf hun bevoegdheden weer delegeren aan hun medewerkers. Steeds is duidelijk wie eerste verantwoordelijke is. Zowel Directie als coördinatoren delegeren hun bevoegdheden zodanig dat enerzijds de aanwezige kwaliteiten het best benut worden en anderzijds de betrokkenheid optimaal is.
6. Het belangrijkste instrument bij de vastlegging van het beleid van STRO is het Beleidsplan. Dit plan wordt opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie en geeft aan welke richting de organisatie de komende jaren zal gaan. Bij de totstandkoming van beleidsplannen past STRO de volgende procedure toe, waarbij gebouwd wordt aan beleid met een zo groot mogelijk draagvlak:
 - Lokaal STRO personeel en personeel van de bestaande en nieuwe lokale partners in overleg met de STRO coördinator die de regio in de portefeuille heeft, maken een nieuwe of actualiseren een bestaande context-analyse van de betreffende regio. Gebaseerd op deze analyse bereiden ze voor hun regio (nieuwe) beleidslijnen voor.
 - Als de directie en het management team akkoord zijn met het betreffende beleid, worden deze punten samengevoegd en naar de andere

- medewerkers en naar de op dit punt betrokken partners gestuurd voor feedback
- De feedback wordt verwerkt en dezelfde procedure wordt nu nogmaals gevolgd.
 - Na twee rondes van feedback wordt het Beleidsplan officieel goedgekeurd door de Directie.
7. De beoogde gevolgen van het beleid worden zoveel mogelijk geformuleerd in evalueerbare targets door gebruik van SMART indicatoren.
 8. Nieuwe ideeën en werkplannen van STRO medewerkers en / of lokale partners worden getoetst aan het beleidsplan. STRO streeft er naar dat activiteiten en beleidsplan met elkaar in de pas lopen. Dat kan er toe leiden dat bepaalde ideeën die niet in het beleidsplan passen, worden afgewezen, dan wel dat het beleidsplan op die punten wordt aangepast. In het laatste geval beslist de directie in overleg met de partners en het management team of de wijziging zo groot is dat er een toetsing moet plaatsvinden op het niveau van vernieuwing van dit beleidsplan.

7.2 Cultuur binnen de organisatie

9. STRO streeft naar een intern werkklimaat waarin medewerkers elkaar ondersteunen, stimuleren en respecteren met een open en kritische houding gebaseerd op een solidaire houding ten opzichte van elkaar, andere mensen en de natuur.
10. Door een regelmatige terugkoppeling van resultaten naar alle medewerkers streven we naar een organisatiecultuur waarin werknemers betrokkenheid voelen en tonen met de doelstellingen en het werk.
11. STRO wil met het oog op haar output een lerende organisatie zijn met een intern monitoring- en evaluatiesysteem, ter bewaking van de kwaliteit, de efficiency en de doelmatigheid vanaf de individuele medewerker tot het gezamenlijke eindproduct.

7.3 Interne communicatie

12. Voor de inhoudelijke interne communicatie wordt gezocht naar nieuwe vormen.
13. In lunchpresentaties zal een samenvatting over vorderingen en resultaten van de meest opmerkelijke ontwikkelingen worden gerapporteerd. Maandelijks wordt of een lunchpresentatie gehouden of een andere STRO-brede bijeenkomst.
14. Er is voortdurende uitwisseling tussen de Utrechtse organisatie en de activiteiten in het veld.

7.4 Personeelsbeleid en vrijwilligersbeleid

15. Het streven is naar duidelijke verantwoordelijkheden voor een ieder, aangepast aan de functie en kwaliteiten van de betreffende medewerker of vrijwilliger.

16. Salarissen van management en directeur mogen niet hoger zijn dan de norm van de Code Wijffels en liggen in de praktijk ruim onder deze norm.
17. Om als organisatie kwalitatief te groeien, zullen we ook ieder voor zich moeten proberen prestaties en inzet, kwaliteit en resultaat zo hoog mogelijk te krijgen. We willen hiertoe het gesprek naar elkaar zoeken en aangaan.
18. Een van de instrumenten voor een gesprek over kwaliteitsverhoging is het functioneringsgesprek dat met elke medewerker iedere 12 maanden gevoerd wordt.
19. Ieder jaar zal opnieuw worden vastgesteld welk bedrag er, gezien het begrotingssaldo en het vastgestelde beleid, voor scholing beschikbaar is. Het is de inzet de scholing zoveel mogelijk bij te laten dragen aan kwaliteitsverhoging en tevredenheid in het werk. Het doel is dat iedere werknemer minimaal één keer per jaar een cursus, opleiding, workshop, lezing, conferentie, etc. volgt.
20. In het kader van de individuele kwaliteitsverhoging en professionalisering zal ook de verdere ontwikkeling van de capaciteiten van de leidinggevenden speciale aandacht krijgen. Het gaat daarbij om het versterken van zowel het ontwikkelingsgerichte als het resultaatgerichte leiderschap.
21. STRO streeft naar een organisatieomvang en een organisatiecultuur die zowel effectiviteit als een teamgevoel mogelijk maken.
22. Het wervingsbeleid is gebaseerd op het principe dat alleen medewerkers permanent aan ons team worden toegevoegd met buitengewone kwaliteiten. Van vrijwilligers wordt ook verwacht dat ze bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie.
23. In de komende jaren gaan we kijken hoe we aan het thema representativiteit kunnen bouwen.
24. Iedere medewerker dient zich te houden aan STRO's normen om corruptie en fraude tegen te gaan. Deze richtlijnen zijn vastgelegd in het document *STRO's anti-fraud and corruption policy*

7.5 Financiën

25. Alle procedures over opstellen begrotingen, financiële rapportages, betalingen, etc. zijn vastgelegd in STRO's financiële protocol.

7.6 Infrastructuur

26. Waar nodig zullen werkplekwisselingen plaatsvinden om ook uitgedrukt in fysieke ruimte de samenwerking en communicatie te optimaliseren.