

Social TRade Organisation

Beleidsplan  
2021 - 2023

**STRO**  
SOCIAL TRADE ORGANISATION



## Voorwoord bij beleidsplan 2021 - 2023

*“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 heeft een omzet bereikt die de honderd miljoen gepasseerd is. Deze lokale alternatieve munt op dit eiland is een regionaal economisch succes.

In Nederland is met de coöperatie circulair geld Nederland de basis gelegd voor een actieve toepassing van circulair geld in Nederland. In deze beleidsplan periode zal geprobeerd worden een kwantumsprong te maken.

In 2021 en 2022 zal daarbij met name gefocust worden op de toepassing die circulair geld biedt als de booster-mogelijkheid voor lokale overheden. Daarbij hopen we drie soorten voorbeeldprojecten te realiseren:

1. een lokale overheid die de booster gebruikt om de lokale economie duurzamer te maken. Meer gebaseerd op minder milieu-input en meer arbeidsinput. We hopen dit een boost te geven door het uitbrengen van een boek en daarmee de gemeentelijke en provinciale politiek te bereiken.
2. Een project gefocust op het verminderen van de polarisatie in welvaart en vergroten van kansen in achterstandswijken door het ruimte bieden aan de eigen energie.
3. Een project gericht op een van de gebieden in Nederland die last heeft van krimp.

Uiteraard is dit een doelstelling waar we naartoe werken. Of er voldoende belangstelling is en of wij de energie kunnen vrijmaken om drie van zulke projecten goed te begeleiden zal moeten blijken.

Of we in deze periode in Nederland gaan werken met de mogelijkheden van contra-cyclisch Social Trade Krediet zal sterk afhangen van behoefte en onze energie.

Internationaal hopen we in deze periode een voorbeeld te kunnen creëren van het gebruik van de Booster als methode van armoedebestrijding. Mogelijk door een overheid of donor organisatie en mogelijk ook door remittances-gelden. zo meer impact te geven.

Gezien het effect op ondernemerskansen lijkt ook een toepassing in het beleid van de EU om potentiële ondernemende migranten meer perspectief te bieden in de landen

van herkomst een logische zaak. Helaas hebben we geen contacten, dus het zal sterk de vraag zijn of dit er in deze beleidsperiode ervan komt. Doet een serieuze kans zich voor, dan hopen we die te kunnen benutten.

Internationaal willen we ook stappen maken met de toepassing van Social Trade krediet. We proberen in Zuid Afrika een voorbeeld te realiseren dat laat zien dat leveranciers bereid zijn kredieten bij hun klanten te ondersteunen. Met SME-Finance Forum zullen we proberen organisaties te selecteren waar een kansrijk voorbeeldproject kan worden begonnen. We hopen voor het extra werk dat zo'n pilot met zich meebrengt subsidie te vinden.

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 van een duurzamer eerlijker wereld is gebleven, maar we hebben ons ontwikkeld van een lobby-organisatie naar een organisatie met een praktisch en toepasbaar alternatief voor geld. Ook de urgentie is toegenomen.

STRO werkt aan haar doelstelling over twee sporen:

1. Via R&D ontwikkelen we nieuwe mogelijkheden om geld eerlijker en milieuvriendelijker te maken. Door met de resultaten pilotprojecten mogelijk te maken die dienen als showcase van wat er mogelijk is, wordt de stap naar de verdere verspreiding gezet.
2. Daarnaast maken we bank-software waarin de resultaten van de R&D een plek krijgen, zodat de pilots effectief en makkelijk gekopieerd worden. Gebruikers van deze software dragen naar mogelijkheden bij aan de financiering van de software en de innovaties. Dat gaat steeds beter en doelstelling is om in deze beleidsperiode voldoende binnen te krijgen om steeds effectiever ons werk te kunnen doen.

### 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, ook en juist in arme gebieden/groepen die door de werking van het heersende geld steeds op achterstand gezet worden

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 ontplooiën. 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 machtsgelijkheid.

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. Geplande activiteiten 2021-2023

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 van dit beleidsplan, 2021-2023, 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 en het vinden van investeerders.

STRO wil verschillende activiteiten uitvoeren 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.
- Een lokale overheid te vinden die de booster gebruikt om de lokale economie duurzamer te maken. Meer vervulling van lokale behoeften gebaseerd op minder milieu-input en meer arbeidsinput.
- Een project opstarten gefocust op het verminderen van de polarisatie in welvaart en vergroten van kansen in achterstandswijken door het ruimte bieden aan de eigen energie.
- Een project starten gericht op een van de gebieden in Nederland die last heeft van krimp.
- We willen een boek publiceren en verspreiden om lokale partners warm te maken
- Doorgaan met steun aan voorbeeldprojecten in onder meer Nederland en Sardinië.
- Internationaal hopen we in deze periode een voorbeeld te kunnen creëren van het gebruik van de Booster als methode van armoedebestrijding:
  - Mogelijk door een overheid
  - of donor organisatie
  - en mogelijk ook door remittances-gelden. zo meer impact te geven.
- Daartoe hopen we een Engelstalig boek te publiceren dat deels onze analyse van de milieu en armoede problematiek uitlegt en anderzijds de oplossingen beschrijft. Uiteraard willen we dit boek op grote schaal verspreiden, zodat deze nieuwe oplossingen ook bekendheid krijgen.
- Gezien het effect op ondernemerskansen lijkt ook een toepassing in het beleid van de EU om potentiële ondernemende migranten meer perspectief te bieden in de landen van herkomst een logische zaak. Helaas hebben we geen contacten, dus het zal sterk de vraag zijn of dit er in deze beleidsperiode ervan komt. Doet een serieuze kans zich voor, dan hopen we die te kunnen benutten.
- Internationaal willen we ook stappen maken met de toepassing van Social Trade krediet. We proberen in Zuid Afrika een voorbeeld te realiseren dat laat zien dat leveranciers bereid zijn kredieten bij hun klanten te ondersteunen.
- Met SME-Finance Forum zullen we proberen organisaties te selecteren waar een kansrijk voorbeeldproject kan worden begonnen. We hopen voor het extra werk dat zo'n pilot met zich meebrengt subsidie te vinden.
- We hopen in deze periode het aantal commerciële gebruikers van Cyclos verder te vergroten. Enerzijds omdat het ons dwingt de kwaliteit van de software state-of-art te houden. Anderzijds omdat dit naast donaties van particulieren en



projectsubsidies één van de bronnen is om het bereiken de doelstelling te financieren. En tot slot omdat we hopen zo lokale financiële instellingen te interesseren in de innovaties die de Cyclos software ook mogelijk maakt.

- Als we er financiering voor kunnen vinden willen we met onze Europese partners (zie o.a. [www.territories4resilience.eu](http://www.territories4resilience.eu)) voorbeeldprojecten realiseren in verschillende Europese landen

## 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 maandelijkse 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 maandelijksse 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, 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 dat wij een aanpak ontwikkelen 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.

De meeste donateurs steunen STRO tientallen jaren en we zijn erg blij daarmee. Het sterkt ons zowel financieel en laat ook zien dat er mensen zijn die ook de ontwikkeling van structurelere oplossingen willen steunen.

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 om daarmee te laten zien dat het de milieu en armoede situatie als een structureel probleem ziet, waarvoor men bereid is het experimenteren met echt serieus andere oplossingen te financieren.

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.

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 willen en mogen we geen winst maken. We hebben de afgelopen jaren geaccepteerd nauwelijks eigen vermogen te hebben, om de cruciale stappen die mogelijk waren te kunnen nemen. De komende jaren moeten we daar iets op terugwinnen, zodat we ook projecten aan kunnen gaan die we moeten voorfinancieren. Daarnaast hebben we heel hard extra geld nodig om te kunnen investeren in de capaciteit om parallel meerdere projecten te realiseren. Ook is extra geld nodig voor de salarissen van het huidige personeel weer iets op peil te brengen. Bijvoorbeeld om de directeur die nu 1000 euro in de maand accepteert weer een wat reëler salaris te geven.

## 6.2 Begrote inkomsten voor 2021-2023

In de tabel op de volgende pagina staan de verwachte inkomsten voor de periode 2021-2023 weergegeven.

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 2021-2023*

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Inkomsten</b>			
Donateurs	100.000	110.000	120.000
Donoren	30.000	30.000	30.000
Cyclos inkomsten	320.000	340.000	360.000
Project inkomsten	40.000	50.000	60.000
<b>Totaal inkomsten</b>	<b>490.000</b>	<b>530.000</b>	<b>570.000</b>
<b>Uitgaven</b>			
projectkosten	510.000	520.000	540.000
<b>winst/verlies</b>	<b>-20.000</b>	<b>10.000</b>	<b>30.000</b>

## 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 Organisatiestructuur

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.  
Leden van de Raad van Toezicht krijgen geen betaling of vergoeding voor deze verantwoordelijkheid, zij doen dit werk op vrijwillige basis.
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 betrokken zijn bij 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. De directeur heeft van alle medewerkers al geruime tijd het laagste inkomen per gewerkt uur.
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.
27. Thuiswerken vindt al jaren op grote schaal plaats.