



- SOCIAAL-JURIDISCHE DIENSTVERLENING
- PROJECTBUREAU ALLOCHTONEN

MAKELAAR VAN MAATSCHAPPELIJKE KANSEN:

- vinden
- verbinden
- aanpakken

ONDERNEMINGSPLAN 2008-2010

## **Inhoudsopgave**

1. Inleiding	2
2. Profiel van Het Inter-lokaal	3
3. Missie en kernwaarden	4
4. Strategie	6
5. Organisatieontwikkeling	11
6. Financieel, personeels- en ICT-beleid	13
7. Bijlage 1: Organogram Het Inter-lokaal	15

## 1. Inleiding

Stichting Het Inter-lokaal heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld. De groei van het aantal betrokken medewerkers en maatschappelijke projecten geeft hier uitdrukking aan. Bovendien is de omvang en complexiteit van projecten toegenomen. Anno 2007 is Het Inter-lokaal actief binnen uiteenlopende werkdomeinen voor multicultureel Nijmegen. Naast de traditionele domeinen zoals inkomen, werk en scholing zijn wij actief binnen thema's als wonen, veiligheid en zorg.

Het Inter-lokaal is inmiddels een middelgrote organisatie geworden. Dit biedt maatschappelijke kansen en organisatorische uitdagingen. Hierover denken, praten en dromen wij regelmatig: van nieuwe werkprocessen tot een duidelijke positionering van Het Inter-lokaal binnen het maatschappelijke veld van Nijmegen.

Deze ontwikkelingen vragen om een ondernemingsplan waarin inhoudelijke en organisatorische ankerpunten voor de komende periode zijn opgenomen:

- het huidige profiel van Het Inter-lokaal;
- onze missie en kernwaarden;
- de strategie van Het Inter-lokaal;
- de nieuwe organisatie- en overlegstructuur;
- het financiële, personele en ICT-beleid.

Dit ondernemingsplan is het resultaat van een proces van beleidsontwikkeling dat reeds enkele jaren geleden van start is gegaan. In 2005 is met bestuur en medewerkers een beleidskader opgesteld. In 2006 is een conferentie georganiseerd met een groot aantal externe stakeholders. Zij hebben meegedacht over toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor Het Inter-lokaal. Ook zijn er diverse bijeenkomsten geweest met het personeel.

Met dit ondernemingsplan willen wij duidelijk maken waar Het Inter-lokaal voor staat, waar wij naar toe willen en met welke organisatievorm deze doelstellingen waargemaakt zullen gaan worden.

## 2. Profiel van Het Inter-lokaal

Het Inter-lokaal is een unieke welzijnsorganisatie in Nijmegen en de rest van Nederland. Al dertig jaar zijn wij een intermediair voor diverse migrantgroepen en reguliere instellingen. Het Inter-lokaal werkt aan het opheffen van sociaal-economische achterstanden van kwetsbare doelgroepen. Wij creëren kansen voor mensen om volledig te kunnen meedoen in de samenleving. Onze krachten zijn het kunnen **vinden** van kwetsbare groepen, ons **verbinden** met mensen en maatschappelijke vraagstukken en het sluitend **aanpakken** van uiteenlopende hulpvragen. De deuren van Het Inter-lokaal staan bijna altijd open. Wij bieden intercultureel maatwerk waarin we rekening houden met de diversiteit van mensen en hun hulpvragen. Hierdoor is Het Inter-lokaal herkenbaar en makkelijk bereikbaar voor diverse migrantgroepen. We bieden daadwerkelijk hulp en ondersteuning. “Mensen komen daar, waar wat te halen is”.

Het Inter-lokaal werkt vanuit de behoeften van de multiculturele samenleving. Ons aanbod richt zich op de gevolgen én oorzaken van de maatschappelijke problematiek. Concreet houdt dit in, dat we niet alleen werken aan oplossingen, maar ook aan vergroting van kansen voor cliënten. Waarom zou je alleen werkzoekenden ondersteunen bij het vinden van een baan, als je ook werkgevers kunt stimuleren om hun personeelsbeleid te interculturaliseren?

Het Inter-lokaal zet zich in eerste instantie in voor mensen met een diverse culturele achtergrond. Van origine zijn Turkse en Marokkaanse Nederlanders de grootste cliëntgroepen. Onze cliënten zijn woonachtig in Nijmegen en omstreken. Binnen wijkgerichte activiteiten zoals bevordering van sociale cohesie en armoedebestrijding past dienstverlening aan **alle** wijkbewoners. Waarbij het accent ligt op kwetsbare groepen met een maatschappelijke achterstandspositie.

Het Inter-lokaal staat ook in verbinding met het maatschappelijke middenveld van Nijmegen. Maatschappelijke partners, werkgevers en zorg- en welzijnsinstellingen zijn dan ook belangrijke secundaire ‘doelgroepen’ in ons streven om interculturalisatie in te zetten en te bevorderen.

Wij gaan ervan uit dat ieder mens deel is van de samenleving en hieraan wil deelnemen. De kern van onze inzet is gericht op verbetering van kansen en het participatievermogen van cliënten (individueel en groepsgewijs, jong en oud). Dit doen wij door het optimaliseren van sociaal-economische omstandigheden én vaardigheden. Als een makelaar bouwt Het Inter-lokaal bruggen tussen hulpvragers en het aanbod van zorg, welzijn, arbeidsmarkt en wijkactiviteiten. Wij stimuleren en ondersteunen maatschappelijke partners om verdere stappen te ondernemen in het interculturaliseren van hun diensten, aanpak en aanbod.

Het Inter-lokaal heeft een unieke samenstelling van medewerkers binnen de open spreekuren. De meeste medewerkers komen uit de wijken en de doelgroepen voor wie wij actief zijn. Zij zijn zeer betrokken en hebben kennis van de behoeften en problemen van de wijkbewoners. Wij weten de inwoners goed te betrekken bij onze organisatie

Het Inter-lokaal ambieert een sterke positie binnen het aanbod van zorg en welzijn in Nijmegen. Wij positioneren ons eenduidig als een multiculturele welzijnsinstelling en projectbureau met specifieke activiteiten voor doelgroepen met een grote afstand tot sociale domeinen als zorg, arbeid en educatie.

### 3. Missie en kernwaarden

Onze missie:

"Het Inter-lokaal helpt mensen in een achterstandspositie en verbetert hiermee de kwaliteit van de multiculturele samenleving."

Om deze missie te realiseren, signaleert en bespreken wij relevante maatschappelijke ontwikkelingen met samenwerkingspartners en opdrachtgevers. Wij stimuleren en maken deel uit van hulpverleningsketens. Daarnaast draagt Het Inter-lokaal bij aan de ontwikkeling en verspreiding van specifieke inhoudelijke en methodische kennis. Deze kennis dragen wij uit middels publicaties, advisering, voorlichting en actieve deelname aan het maatschappelijke debat.

#### **Kernwaarden**

Bij alles wat Het Inter-lokaal doet hanteren we de volgende kernwaarden:

- **Betrokken en ambitieus**: Wij zijn betrokken bij maatschappelijke problemen en vragen van onze cliënten. Het is onze ambitie om daadwerkelijk kansen te creëren voor mensen met achterstanden. We laten mensen die een beroep op ons doen, niet vallen.
- **Laagdrempelig en toegankelijk**: Mensen met sociaal-juridische problemen kunnen zonder wachtlijsten of afspraak terecht bij de open inloopsprekuren. Dit geldt ook voor mensen met de wens om maatschappelijk actiever te worden. Binnen onze wijkgerichte projecten zoeken wij mensen actief op. Wij kloppen op de deur van wijkbewoners en zorgen we dat we naast de mondige burger, ook mensen bereiken die onze hulp niet zelfstandig vinden.
- **Intercultureel maatwerk**: Wij zijn ons bewust van specifieke vragen en achterstanden binnen de diversiteit van hulpvragers. Onze hulpverleners kunnen kijken en werken vanuit verschillende contexten. Wij gaan een verbinding aan met mensen waardoor een basis van vertrouwen ontstaat. Deze basis is nodig om mensen te kunnen motiveren en activeren. Maar ook om cliënten aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid die cultuuroverstijgend is. Ons personeelsbestand is een weerspiegeling van de multiculturele Nederlandse samenleving.
- **Samen sluitend aanpakken**. Samenwerking met maatschappelijke partners is een uitgangspunt. Wij claimen niet het alleenrecht om bepaalde dienstverlening voor bepaalde groepen uit te voeren. Wij werken maximaal samen met andere organisaties om samen een optimaal maatschappelijk resultaat te realiseren. We bouwen bruggen en stellen ontwikkelde methodieken beschikbaar voor externe organisaties.

• Actiegericht, onconventioneel en brutaal: We zijn aanpakkers - doeners. Wij beginnen liever vandaag dan morgen. Vanuit ons maatschappelijk activisme zijn we erop gericht middelen zo effectief en efficiënt mogelijk aan te wenden. Onze aanpak is veelal projectmatig, met resultaatgerichte doelstellingen die altijd te herleiden zijn op ondersteuning en versterking van cliënten.

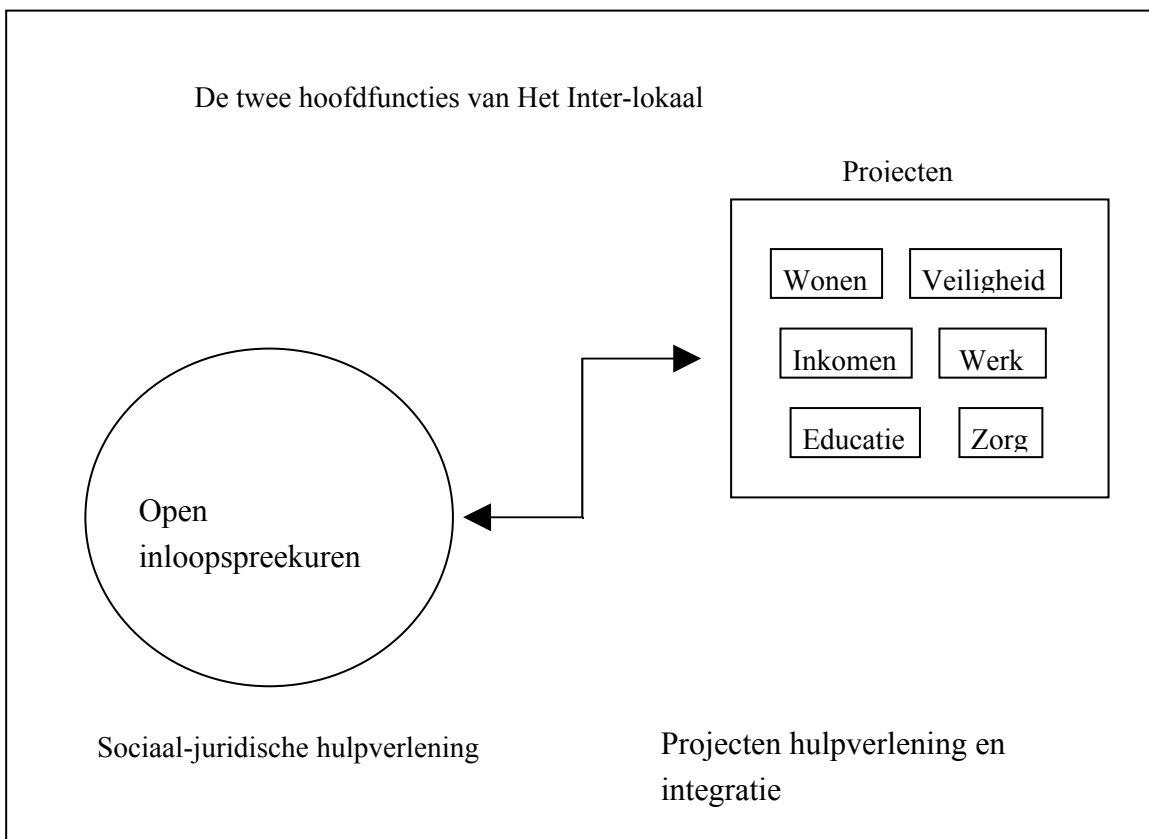
• Initiatiefrijke en in beweging: Het Inter-lokaal is een weerspiegeling van de dynamiek van de samenleving. Wij richten ons op steeds wisselende maatschappelijke problemen en prioriteiten. Onconventionele, creatieve en vernieuwende ideeën inspireren ons. Wij zijn zonnodig een 'luis in de pels' en zetten thema's op de maatschappelijke agenda. Ook doen we actief aan beleidsbeïnvloeding. Indien er blokkades zijn om daadwerkelijk problemen te lijf te kunnen gaan, dan steken wij onze nek uit, nemen waar nodig risico's om zaken in beweging te krijgen. Wij zetten in op de ontwikkeling en implementatie van overdraagbare methodieken.

## 4. Strategie

In deze paragraaf beschrijven wij onze strategie voor de komende jaren. Hierbij richten wij ons op onze kernfuncties en op de wijze waarop wij aan deze kernfuncties invulling geven.

### (1) Versterking van open inloospreekuren

Het Inter-lokaal kent twee kernfuncties; open inloospreekuren en projecten. Beide worden deels in samenwerking met maatschappelijke partners gerealiseerd. Zie het onderstaande figuur.



Met de open inloopsprekuren richt Het Inter-lokaal zich op directe, acute en praktische individuele hulpverlening aan cliënten. Met name gericht op sociale zekerheid, inkomen, belastingen en juridische vragen. In 2006 zijn 8.000 hulpvragen van cliënten door Het Inter-lokaal beantwoord.

De open spreekuren vormen het hart van onze dienstverlening door:

1. het grote maatschappelijk belang van het spreekuur voor onze cliënten. Er is geen andere vergelijkbare voorziening waar deze cliënten gebruik van kunnen maken;
2. de aantrekkingskracht op nieuwe cliënten. Via 'mond op mond reclame' bereiken wij via het spreekuur steeds nieuwe cliënten. Er is een grote doorstroom van cliënten naar externe zorg- en welzijninstellingen en naar projecten van Het Inter-lokaal gericht op arbeidstoeleiding, scholing of schuldhulpverlening;
3. de ervaringen van hulpvragers uit de eerste hand te vernemen, is onze kennis omtrent maatschappelijke vraagstukken up-to-date. Deze is van groot belang voor de ontwikkeling van nieuwe projecten en het signaleren van nieuwe trends in hulpvragen.
4. de intensieve samenwerking met collega-instellingen hebben wij via het spreekuur een groot netwerk opgebouwd met collega-instellingen en de gemeente. Op de sociale kaart van Nijmegen wordt Het Inter-lokaal steeds beter gevonden;
5. als werkgever een kweekvijver te zijn voor talenten die een kans nodig hebben om maatschappelijk te groeien. De spreekuren bieden kansen voor nieuwe medewerkers in leerwerk trajecten, gesubsidieerde banen en vrijwilligers om relevante werkervaring op te doen.

Wij blijven investeren in deze kernactiviteit. De kwaliteit en professionaliteit van de dienstverlening van de spreekuren wordt verder versterkt. Hierbij zijn de volgende prioriteiten:

- inhoudelijke versterking ten aanzien van juridische en fiscale aspecten, gedacht wordt aan de inzet van één of meer sociaal raadslieden;
- het blijvend betrekken van medewerkers die actief zijn in de diverse projecten bij het spreekuur, zodat hun gespecialiseerde expertise ten dienste staat van het spreekuur en er korte lijnen blijven bestaan tussen spreekuurdienstverlening en het projectaanbod binnen Het Inter-lokaal;
- versterken van het systeem van kwaliteitszorg, waaronder protocollisering van de dienstverlening, invoeren mentorschap voor nieuwe/junior medewerkers en vrijwilligers door meer ervaren collega's etc.;
- bewaken van registratieprocessen ten behoeve van cliënten en opdrachtgevers;
- uitvoeren van het spreekuur op meer locaties in Nijmeegse wijken, op het moment dat er hiervoor (financiële en organisatorische) mogelijkheden bestaan.

## **(2) Maatschappelijke problemen projectmatig te lijf blijven gaan**

Dagelijks terugkerende hulpvragen van cliënten zijn vaak de eerste aanleiding voor projectmatige oplossingen. De spreekuren en projecten gericht op participatie en empowerment zijn een belangrijke bron waaruit wij maatschappelijke vragen signaleren. Dit zijn veelal problemen van een specifieke doelgroep. Bijvoorbeeld problemen van Somalische mannen bij het vinden en behouden van werk. Wij zetten deze signalen op de politieke en maatschappelijke agenda. Met alle betrokken instanties en hulpvragers gaan wij aan de slag om tot een sluitende aanpak te komen. Zo zijn projecten ontstaan als interculturele schuldhulpverlening en jobhunting voor allochtone werkzoekenden.

Naast eigen projectinitiatieven, worden wij gevraagd door opdrachtgevers om bepaalde maatschappelijke problemen projectmatig te lijf te gaan. Het Inter-lokaal is in staat om doelgericht en snel een vertaling te geven aan wensen van opdrachtgevers en deze te relateren aan de problemen van onze cliënten en hun maatschappelijke context. Via de uitvoering van uiteenlopende projecten is expertise opgebouwd in tal van maatschappelijke domeinen, zoals:

- inkomen (armoedebestrijding en schuldhulpverlening),
- participatie en empowerment (sociale activering, bijeenkomsten en trainingen)
- werk (maatschappelijke activering naar werk, empowerment, jobhunting),
- educatie (scholing in combinatie met werkervaringsprogramma's, opvoedingsondersteuning, budgetteringscursussen etc.),
- veiligheid en sociale cohesie (buurtbemiddeling, gezinscoach),
- zorg (samenwerking met meldpunt bijzondere zorg) en
- wonen (uitvoering sociale programma's bij herstructureringsprojecten).

Steeds weer blijkt dat de huidige maatschappelijke vraagstukken om een integrale aanpak vragen, waarbij niet alleen een deelaspect zoals inkomen wordt aangepakt, maar waar een bredere invalshoek wordt gekozen. Bij een herstructureringsproject voor een woningbouwvereniging gaat het om het organiseren van de betrokkenheid en inspraak van de inwoners bij de herstructureringsplannen, maar ook om aanpak van de werk- en inkomenssituatie van de inwoners, het aanpakken van maatschappelijke onrust en het zorgen voor sociale cohesie. Het project Formulierenbrigade gericht op armoedebestrijding gaat vooral over het verminderen van armoede onder de inwoners van Nijmegen door het verminderen van het niet-gebruik van inkomensfaciliteiten. Daarnaast wordt een groep uitkeringsgerechtigden werkervaring en scholing aangeboden waardoor zij op termijn regulier betaald werk kunnen gaan doen en hun positie blijvend kunnen verbeteren.

De kracht van Het Inter-lokaal is een projectaanpak die aansluit bij de maatschappelijke behoeften en derhalve ook daadwerkelijk bijdraagt aan een duurzame oplossing van deze problemen. Wij stoppen niet met projectmatig werken aan maatschappelijke behoeften als de

projectduur verstreken is. Onze betrokkenheid is groot; loslaten van problemen zit niet in ons gedrag.

Een belangrijke trend in onze projecten is de wijkgerichte aanpak. Wij zoeken mensen outreachend op in hun eigen wijk. Dit doen we samen met andere instanties die reeds ingang hebben bij mensen met een hulp of –zorgvraag. Zo bereiken wij meer hulpvragers die gebruik kunnen maken van het hulp- en zorgaanbod in Nijmegen. Wij blijven investeren in een wijkgericht aanbod.

Extra aandacht gaat uit naar de verdere implementatie van een groepsgerichte aanpak. Uit ervaring blijkt dat empowerment-bijeenkomsten een efficiënt instrument zijn om meerdere mensen tegelijkertijd te activeren. Het Inter-lokaal is in staat om versterkende groepsbijeenkomsten voor specifieke doelgroepen op maat te ontwikkelen. Deze bijeenkomsten blijken een goede warming-up te zijn voor individuele trajecten die vervolgens sneller tot resultaat leiden. De groepsgerichte aanpak is bovendien vaak extra effectief omdat het mensen verbindt en uit hun isolement haalt.

Tenslotte bereiken ons nu al hulpvragen uit omliggende gemeenten. Wij zullen ons niet beperken tot het werkgebied van de gemeente Nijmegen, maar ook mogelijkheden bekijken om met onze projectmatige en oplossingsgerichte aanpak actief te worden in buurgemeenten. Bij elk mogelijk project buiten de stad stellen wij ons de vraag of onze meerwaarde en specifieke aanpak daadwerkelijk elders effectief inzetbaar is. Het antwoord daarop dient bevestigend te zijn.

### **(3) Bijdragen aan multidisciplinaire wijkvoorzieningen in Nijmegen**

Begin 2007 hebben wij een belangrijke stap gezet met de opening van een laagdrempelige wijkvoorziening in de wijk Meijhorst. De locatie Meijhorst van Het Inter-lokaal huisvest een veelvoud aan zorg- en welzijnsinstellingen die het geheel een unieke multidisciplinaire wijkvoorziening maken. De lijnen tussen de instellingen zijn heel kort. Cliënten kunnen meteen doorverwezen worden naar bijvoorbeeld een advocaat, maatschappelijk werker of een consulent Arbeidsmarkt en Diversiteit van Het Inter-lokaal.

Veel aspecten binnen de werkwijze -en processen zijn overgenomen van het spreekuur St. Anna. Echter, de locatie Meijhorst is sterk ingebed binnen de wijk. Vergeleken met de activiteiten vanuit de St. Annastraat dient er veel meer gewerkt te worden vanuit de context van de wijk. Bijvoorbeeld door outreachende wijkprojecten als Buurtbemiddeling en Gezinscoach.

Door de fysieke samenbundeling van een breed aanbod aan diensten is deze locatie in korte tijd uitgegroeid tot een drukbezochte voorziening. Opvallend is het aantal nieuwe cliënten die

voorheen ‘onzichtbaar’ waren. Het Inter-lokaal wil met haar visie en methodiek op wijkgericht werken een handreiking doen aan gemeente en partnerinstellingen. Wij dragen graag bij aan de gezamenlijke realisatie van multidisciplinaire voorzieningen in wijken waar mensen behoefte hebben aan laagdrempelige hulp.

#### **(4) Aanjagen interculturalisatie maatschappelijke partners door advies**

Het Inter-lokaal heeft veel methodische kennis verworven door de veelvoud en diversiteit van projecten. Terugkomend signaal is de achterblijvende interculturalisatie van het aanbod en aanpak van collega-instellingen en werkgevers voor doelgroepen als allochtonen en jongeren in achterstand situaties. Wij dragen onze interculturele aanpak uit naar onze maatschappelijke partners. Dit is van groot maatschappelijk belang voor deze organisaties maar ook voor de cliënten van Het Inter-lokaal omdat zij hierdoor meer kansen krijgen op maatschappelijke ontwikkeling.

Wij hebben de inhoudelijke en consultancy-expertise voorhanden om hier inhoud aan te geven. Derhalve zal Het Inter-lokaal inzetten op deze nieuwe activiteit en in 2008 enkele pilot-projecten starten. Afhankelijk van de ervaringen met deze pilot-projecten wordt deze consultancy-activiteit verder vormgegeven. Tevens investeren wij in de verdere ontwikkeling, beschrijving en implementatie van beproefde methodieken.

#### **(5) Effectief en efficiënt werken**

Opdrachtgevers zoals de gemeente Nijmegen ervaren grote maatschappelijke problemen in de stad en hebben daarbij per definitie beperkte middelen om deze problemen aan te pakken. We helpen onze opdrachtgevers door efficiënt om te springen met beschikbaar gestelde middelen.

Het Inter-lokaal realiseert dit doordat we:

- geen winstoogmerk hebben;
- een bijzonder lage overhead kennen, we zijn kritisch bij het inzetten van staffuncties en managementposities;
- onze financiële administratie uitbesteed hebben aan een extern accountantsbureau, waardoor de kosten variabel en laag zijn;
- lage communicatie- en ICT-kosten hebben.

Opdrachtgevers die met Het Inter-lokaal in zee gaan, hebben het gevoel dat ze naast een inhoudelijk goede aanpak van hun maatschappelijk probleem, niet meer betalen dan absoluut noodzakelijk is. Bovendien zorgen wij voor een goede administratie en rapportage over de besteding van middelen.

## **(6) Kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitsborging**

Het Inter-lokaal is een dienstverlenende kennisorganisatie. Medewerkers betrokken bij het spreekuur, danwel betrokken bij de uitvoering van projecten, helpen cliënten en verstrekken adviezen aan cliënten. Hieruit kunnen grote (financiële) consequenties voortvloeien. Zowel voor professionele krachten als voor vrijwilligers en medewerkers in leer-werk trajecten geldt dat een medewerker niet alles kan weten en zich moet realiseren op welk moment het nodig is om anderen (specialisten binnen Het Inter-lokaal of van andere organisaties) in te schakelen. Dit kwaliteitsbewustzijn is in de begeleiding van nieuwe medewerkers en in de teamoverleggen steeds een centraal element.

De borging van de kwaliteit van de dienstverlening wordt verder gerealiseerd door een groot aantal in dit ondernemingsplan genoemde maatregelen:

- verdere ontwikkeling van protocollen van werkprocessen (cliëntregistratie, overdrachtsprotocollen, etc.);
- implementatie van een cliëntenraadpleging waarin de behoeften van cliënten gepeild worden. Het Inter-lokaal zal zoeken naar een creatieve werkvorm waarbij feedback van zoveel mogelijk cliëntenpanels van belang is.
- systematisch inzetten van een professioneel werkbegeleider bij het spreekuur;
- werkbegeleiding voor alle medewerkers in opleiding en (voor zover nodig) voor vrijwilligers door ervaren professionele krachten;
- intranet met sociale kaart, methodiekbeschrijvingen van processen en projecten, relevante en actuele wet- en regelgeving;
- formele en informele opleidings- en trainingsprogramma's;
- regelmatige casuïstiekbesprekingen in de teamoverleggen;
- overlegvormen om de resultaten van de projecten ook tussentijds te kunnen bewaken;
- we organiseren een structurele vorm van medezeggenschap van medewerkers door het instellen van een ondernemingsraad (OR).

In deze fase wordt bewust niet gestreefd naar het opzetten van een alomvattend systeem van integrale kwaliteitszorg. Dit vanwege de investeringen, maar ook omdat dergelijke systemen ongewenste bureaucratie in de hand werken. Bovendien komt de nadruk dan sterk te liggen op de beschrijving/uniformering van werkprocessen, terwijl voor een kennis-organisatie zoals Het Inter-lokaal dit maar één van de facetten is die voor de kwaliteitsborging van belang is.

## **5. Organisatieontwikkeling**

In bijlage 1 (zie laatste pagina) staat de nieuwe organisatiestructuur van Het Inter-lokaal. Dit is een tijdelijke structuur: de organisatie zal voortdurend in beweging blijven. Ontwikkelingen zoals nieuwe projecten en nieuwe expertisedomeinen, de groei van de activiteiten, veranderingen in de behoeften van onze cliënten en opdrachtgevers etc. leiden ertoe dat iedere organisatiestructuur tijdelijk is.

Wij blijven als organisatie steeds pro-actief inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Zo blijft de organisatie steeds optimaal afgestemd op nieuwe maatschappelijke uitdagingen en voorkomen we dat grote complexe reorganisaties noodzakelijk worden.

In de structuur waarmee Het Inter-lokaal de komende tijd gaat werken, is er voor het eerst sprake van twee clustermanagers. De aanstelling van clustermanagers is noodzakelijk geworden vanwege de groei van medewerkers en teams. Dit gaf met name grote druk op de functies van directeur en spreekuurcoördinator. De meeste activiteiten van Het Inter-lokaal zijn ingedeeld in een cluster Hulpverlening en een cluster Integratie.

### **Het cluster Hulpverlening**

Het cluster Hulpverlening bestaat op de eerste plaats uit de open spreekuren op de locaties St. Annastraat en Meijhorst. Het accent ligt hierbij op het inspelen op individuele hulpvragen van met name allochtone cliënten, veelal betrekking hebbend op inkomensvraagstukken. Zowel het spreekuur St. Annastraat als het spreekuur Meijhorst hebben een eigen spreekuurcoördinator die leiding geeft aan de spreekuurmedewerkers en –vrijwilligers. Beide locaties hebben een receptieteam die worden aangestuurd door de spreekuurcoördinatoren. Hiernaast zijn er nog twee expertiseteams verbonden aan het spreekuur; het juridisch team en het belastingteam.

Het cluster Hulpverlening bevat op de tweede plaats projecten die zich richten op hulpverlening. Dit zijn de projecten Formulierenbrigade, Schuldhulpverlening, Buurtbemiddeling en Reïntegratie in Kleur. Deze projecten hebben een dusdanige omvang dat rond elk van deze projecten een eigen team geformeerd is, bestaande uit een coördinator, één of enkele betaalde professionele krachten, medewerkers met een tijdelijke gesubsidieerde baan, in de regel met een opleidingstraject, en vrijwilligers.

### **Het cluster Integratie**

Het cluster Integratie richt zich via de uitvoering van projecten vooral op de maatschappelijke activering van cliënten: toeleiding naar werk of scholing, werken aan zelfbewustzijn en empowerment, opvoedingsondersteuning e.d. Dit gebeurt vooral groepsgewijs, maar ook individuele trajecten zijn mogelijk. Projectmedewerkers Integratie werken veel op locatie bij

de mensen in de buurt. Een belangrijk expertisedomein is het jobhunen en toeleiden van cliënten naar een betaalde baan. Hiervoor zijn consultants Arbeidsmarkt en Diversiteit in dienst die zich ook richten op werkgevers ter stimulering van hun diversiteit in personeelsbeleid.

### **Jongerencentrum Meijhorst**

Naast de beide clusters is er nog een belangrijke uitvoerende activiteit die niet binnen één van de twee clusters is gesitueerd, te weten Jongerencentrum Meijhorst. Dit jongerencentrum past qua karakter nog niet in een cluster en wordt aangestuurd door een aparte coördinator.

### **Ondersteunende diensten**

De ondersteunende diensten zijn ondergebracht in een afzonderlijke éénheid. Het betreft medewerkers zoals de managementassistent, medewerker personeelszaken, stafmedewerker beleid, medewerker financiën, communicatiemedewerker, automatiseringsmedewerker en onderhoudsmedewerker. Deze medewerkers werken ten dienste van de organisatie en worden rechtstreeks door de directeur aangestuurd.

### **Bestuur**

De rol van het bestuur is de afgelopen jaren veranderd van sterk uitvoerend naar besturend op afstand. Het bestuur richt zich met name op de bewaking van de strategische kaders en uitgangspunten zoals geformuleerd in dit ondernemingsplan. De komende drie jaar zal de huidige bestuursvorm gehandhaafd blijven. Na 2010 kan nagedacht worden over een toezichthoudend bestuur voornamelijk gericht op advisering en financiële zaken.

### **Interne Overlegstructuur**

De overlegstructuur volgt de organisatiestructuur. Daar waar binnen de clusters sprake is van teams, is er afhankelijk van de behoefte doch tenminste één keer per maand, regulier *teamoverleg*. De teamoverleggen van het spreekuur St. Annastraat en Meijhorst worden apart gehouden. Het teamoverleg wordt wekelijks gehouden, met per week een andere agenda; thema's als deskundigheidsbevordering/vaardigheidstrainingen en casuïstiekbesprekingen worden regelmatig geagendeerd. Het receptieteam St. Annastraat en de hulpverleningsprojecten hebben eigen teamoverleggen. Binnen het cluster Integratie is er een teamoverleg voor de consultants Integratie en een voor de adviseurs Arbeidsmarkt en Diversiteit. Het jongerencentrum Meijhorst kent een regulier teamoverleg, evenals de ondersteunende diensten.

Naast het teamoverleg vindt er binnen de clusters regelmatig *clusteroverleg* plaats. Dit is het overleg tussen de clustermanagers en de coördinatoren van de activiteiten binnen het cluster.

Het laatste belangrijke reguliere overleg betreft het *managementteam*. Dit overleg bestaat uit de directeur en de clustermanagers, aangevuld met de managementassistent (voor agendering en verslaglegging), personeelsmedewerker en stafmedewerker. Tenslotte zijn er nog twee niet-reguliere overlevormen, te weten het *strategisch overleg* (MT+) waar circa 4 keer per jaar diverse thema's van strategische aard worden uitgediept, en het *projectevaluatie-overleg*, waarin de voortgang van de belangrijke grotere projecten in relatie tot de aangegeven projectverplichtingen wordt besproken. Deelnemers hieraan zijn in elk geval de directeur, de clustermanager en projectcoördinator.

Naast de reguliere overlegstructuur worden veel activiteiten opgezet om ervoor te zorgen dat in een groeiende organisatie de medewerkers van elkaar weten waar zij mee bezig zijn, zodat in de organisatie aanwezige competenties optimaal gebruikt kunnen worden. Dit betreft formele maar juist ook informele activiteiten die deels buiten werktijd georganiseerd worden.

## **6. Financieel, personeels- en ICT-beleid**

In deze afsluitende paragraaf komen de belangrijkste uitgangspunten inzake het financieel beleid, personeelsbeleid en ICT-beleid van Het Inter-lokaal aan de orde.

### **Financieel beleid**

Voor het financieel beleid gelden de volgende uitgangspunten:

- Wij zijn een non-profit stichting en willen maatschappelijke doelstellingen realiseren. De maatschappelijke doelstelling staat voorop, financiële doelstellingen komen altijd op de tweede plaats. Wel zijn de financiën belangrijk als randvoorwaarde: Het Inter-lokaal moet financieel gezond zijn en blijven om ook op langere termijn de gewenste rol te kunnen spelen.
- Het Inter-lokaal streeft naar een geleidelijke en beheerste groei van het totale saldo van baten op jaarbasis (de 'omzet'). Verwacht mag worden dat in de komende jaren de groei wat zal afvlakken, gegeven het huidige al gerealiseerde absolute omzetsniveau. Er worden geen doelstellingen gesteld aan de jaarlijks te realiseren groei. Hiermee voorkomen we dat een bepaalde groeidoelstelling een eigen leven gaat leiden en dat het management zich te zeer op het bereiken van een dergelijke doelstelling gaat richten.
- Er wordt jaarlijks een begroting opgesteld waarbij de te verwachten inkomsten en de te verwachten uitgaven met elkaar in evenwicht zijn. Uitgangspunt is dat het uiteindelijke jaarresultaat in beginsel uitkomt in een range tussen maximaal 2,5 % exploitatietekort en maximaal 5 % exploitatie-overschot (de genoemde percentages hebben betrekking op het jaarresultaat ten opzichte van de in dat jaar gerealiseerde baten). Tevens hanteren we de doelstelling dat er niet meer dan twee jaar achtereen een exploitatietekort is, en dat er niet meer dan twee jaar achtereen een exploitatie-overschot is van meer dan 2,5 %.
- Wij streven naar de continuïteit van de organisatie te waarborgen door een gezond eigen vermogen c.q. een solide balans, echter zonder dat er sprake is van overdreven vermogensvorming ('oppotten'). Het eigen vermogen incl. de risico-reserve bedraagt in beginsel niet meer dan ongeveer 10 % van de jaaromzet. Hiernaast zullen vanuit het principe van goed koopmanschap diverse reserveringen en voorzieningen getroffen kunnen worden, uitsluitend om reële bedrijfsrisico's af te dekken.
- Omdat de aard en omvang van de daadwerkelijke inkomsten (subsidiebetalingen) nogal kunnen fluctueren en er ook seizoensmatige ontwikkelingen zijn in de uitgaven, streeft Het Inter-lokaal naar een verantwoorde liquiditeitspositie. Zodoende willen wij constant de beschikking hebben over een liquiditeitspositie die voldoende is om het normale uitgavenpatroon (incl. de salaris- en premiebetalingen) te kunnen doen van drie maanden, ook indien er in die periode geen ontvangsten binnen zouden komen.

### **Personeelsbeleid**

In ons personeelsbeleid komen de belangrijke kernwaarden van intercultureel maatwerk en van een lerende organisatie tot uitdrukking. Dit betekent het volgende:

- Het Inter-lokaal kent qua personeel een mix van vrijwilligers, mensen in opleidingstrajecten al dan niet in combinatie met een gesubsidieerde baan, medewerkers in tijdelijke of vaste gesubsidieerde banen (WEB, WIW, ID), en medewerkers met een tijdelijk of vast regulier arbeidscontract. Er zijn tussen deze personeelscategorieën uiteraard verschillen in reeds aanwezige competenties, maar niet in drive, passie en toewijding waarmee deze medewerkers hun werk uitvoeren!
- Wij zijn een lerende organisatie. Het Inter-lokaal richt zich erop, om voor alle bij de organisatie betrokken medewerkers persoonlijke en beroepsmatige groei te stimuleren. Het Inter-lokaal heeft naast de begeleiding op het werk voor haar medewerkers ruime faciliteiten voor het volgen van opleidings- en trainingsprogramma's.
- Wij zijn een interculturele instelling. Uiteraard komt dit ook tot uitdrukking in de samenstelling van het personeelsbestand. Wij streven ernaar in het aanname- en selectiebeleid met name gekwalificeerde allochtonen als medewerker aan ons te binden.
- Bij het aanname- en selectiebeleid zoeken wij steeds naar medewerkers met een sterke intrinsieke motivatie. Dit geldt ook voor het management/middenkader: we zoeken mensen die onze medewerkers en vrijwilligers inhoudelijk kunnen coachen en begeleiden. Begeleiders die niet bang zijn indien nodig zelf de handen uit de mouwen te steken.
- Het Inter-lokaal gaat in het kader van het loopbaanbeleid starten met het systematisch voeren van functioneringsgesprekken met medewerkers met een tijdelijk of vast betaald arbeidscontract. Voor de overige medewerkers staat een dergelijk functioneringsgesprek open op eigen verzoek van de medewerker. Eind 2008 zal met alle betaalde krachten voor de eerste keer een functioneringsgesprek hebben plaatsgevonden.
- De functie van vertrouwenspersoon voor personeel wordt geïmplementeerd.
- Het Inter-lokaal besteedt bewust aandacht aan een plezierige werkomgeving; er worden ook buiten het reguliere werk activiteiten georganiseerd voor personeel.

### **ICT-beleid**

Bij het ICT-beleid hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Wij opereren zo efficiënt mogelijk: lage ICT-kosten per werkplek en per medewerker combineren met een zo optimaal functionerende ICT-omgeving;
- Hiertoe is het netwerkverkeer geheel uitbesteed: al ons netwerkverkeer verloopt via een externe provider, die tevens verantwoordelijk is voor beheer, onderhoud en updates tegen een vast (laag) jaarlijks all-in tarief;
- Tevens maken wij zoveel mogelijk gebruik van open source software, ook voor de netwerksoftware en voor (een deel van de) kantoorapplicaties zodat betaling voor dure (Microsoft)netwerklicenties achterwege kan blijven;
- Toegankelijk voor alle medewerkers en vrijwilligers wordt een digitaal kantoor ontwikkeld (dit is het geheel van het registratiesysteem, agenda, intranet, internet, e-mail verkeer). Dit

wordt in de toekomst zodanig uitgebreid dat één geïntegreerd geheel ontstaat waarbij medewerkers één keer behoeven in te loggen en dan direct alle applicaties toegankelijk zijn waarvoor de betreffende medewerker rechten toegekend heeft gekregen;

- Het Inter-lokaal hanteert een eigen registratiesysteem voor cliënten (cliëntenregistratie), personeel (verzuim, ziekte, verlof e.d.) en de sociale kaart van Nijmegen.
- Het intranet zal sterk uitbreiden zodat dit een belangrijke en makkelijk toegankelijke informatiebron wordt voor de medewerkers voor met name alle teamoverstijgende informatie;
- We gaan over naar een systeem waarbij het bestandsbeheer zodanig is geregeld dat elke medewerker op iedere PC bij zijn/haar eigen bestanden kan; hierdoor wordt het mogelijk om de beschikbare werkplekken optimaal te gebruiken;
- De privacy van medewerkers en cliënten wordt mede door gebruik van moderne encryptie-technieken geborgd. Tevens heeft Het Inter-lokaal een privacyreglement en hebben we ons geregistreerd bij het College Bescherming Persoonsgegevens.
- Het gebruik van ICT toepassingen en omgang met persoonsgegevens zal protocollair vastgelegd en gecommuniceerd worden

--- • ---

## Bijlage 1. Organogram Het Inter-lokaal

