



Beleidsplan 2014-2016

Opgesteld door Stichting Vogelasiel Delft

Januari 2014



Inhoudsopgave

INLEIDING	3
DOELSTELLINGEN 2014-2016	5
ACTIEPLAN PER DOELSTELLING	6
1. HERINRICHTEN VAN HET BESTUURSMODEL	6
2. VRIJWILLIGERSBELEID ONTWIKKELEN	8
3. DESKUNDIGHEID BEVORDEREN VAN DE BETAALDE MEDEWERKERS	9
4. PR BELEID ONTWIKKELEN	10
5. VOLDOENDE INKOMSTEN GARANDEREN VOOR EXPLOITATIE, PERSONEEL EN HUISVESTING	11
6. HUISVESTING REALISEREN DIE VOLDOET AAN ALLE TOEKOMSTIGE EISEN	12

Inleiding

De kerndoelstellingen van de opvang blijven ook in de periode 2014-2016:

- Het verzorgen van uit het wild afkomstige dieren, op een zodanige wijze dat hun terugkeer in de natuur mogelijk en verantwoord is.
- Tevens willen we door middel van ons werk, de inwoners van ons werkgebied voorlichten over het belang van een juiste omgang met de natuur en het milieu.

Alle activiteiten die onze stichting onderneemt staan ten dienste van deze kerndoelstellingen. Dit beleidsplan bevat alleen de nieuwe activiteiten die in de periode 2014-2016 ontplooid zullen worden. Reguliere activiteiten ten dienste van opvang en verzorging van dieren en het geven van voorlichting blijven uiteraard ook onverminderd plaatsvinden in 2014-2016.

Jaarlijks worden tussen de 2.000 en 2.500 hulpbehoevende dieren uit de vrije natuur in Delft en omstreken opgevangen. We beschikken hiervoor over een ontheffing van Dienst Regelingen, een ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling) beschikking van de Belastingdienst en een certificaat van het Keurmerk Goed Besteed (KGB). Wij zijn de enige organisatie in de Gemeente Delft en omstreken die deze dienst verzorgt en waar zowel particulieren als hulpinstanties (dierenambulance, politie, brandweer, groendienst, etc.) met gevonden, hulpbehoevende dieren terecht kunnen. Daarmee vervullen we een belangrijke en unieke maatschappelijke functie binnen de Gemeente Delft en omstreken die behouden moet worden.

Op 1 januari 2012 is Stichting Vogelasiel Delft een traject gestart met als doel een professionalisering van de organisatie op elk vlak. Het einddoel van het professionaliseringstraject is een financieel gezonde en organisatorisch zelfstandig opererende stichting op uiterlijk 31-12-2016. Dit traject is in 2012 en 2013 financieel ondersteund door een vermogensfonds. Dit vermogensfonds heeft op 31 oktober 2013 besloten om dit traject ook de laatste drie jaar in de periode 2014-2016 te ondersteunen en dit formeel vastgelegd in een door beide partijen getekende donatie overeenkomst.

Om dit doel te bereiken is in 2012 een aantal grote veranderingen doorgevoerd op het gebied van personeel en ARBO voorwaarden (o.a. twee betaalde krachten aangenomen, nieuwe pauzeruimte gebouwd, hygiëne verbeteringen doorgevoerd) en is het bestuur van Stichting Vogelasiel Delft uitgebreid met gekwalificeerde krachten. In 2013 is verder gebouwd aan deze organisatorische verbeteringen en is een start gemaakt met nieuwe vormen van PR en een intensiever fondswerving teneinde uiteindelijk financieel gezond te kunnen opereren.

In 2014-2016 wordt het organisatiemodel aangepast waarbij bestuursleden direct verantwoordelijk worden gemaakt voor een omljnd werkveld. Tevens zullen zij de commissies aansturen, die met uitvoerende taken op deze werkvelden zijn belast. Zij zullen optreden als coördinator en aanspreekpunt voor hun eigen werkveld. Hierdoor zal de organisatie als geheel nog slagvaardiger en duidelijker worden. Dit is een noodzakelijke verbetering op het pad naar een professionele organisatie.

Om al het noodzakelijk werk binnen de werkvelden te verzetten wordt de organisatie uitgebreid met een aantal vrijwilligers op het gebied van personeelszaken (HR), PR, fondswerving en administratie om altijd voldoende capaciteit en continuïteit in de uitvoerende

taken te kunnen waarborgen. Op gebied van personeelszaken zal hiervoor in 2014 gewerkt worden aan een vrijwilligersbeleidsplan, een organogram inclusief functieprofielen van de nieuwe organisatie, een set nieuwe protocollen behorende bij de nieuwe facilitaire activiteiten en zal een grote inspanning op gebied van werving en selectie verricht worden. De opleiding van de betaalde krachten richting zelfstandig beheerders wordt voortgezet en binnen deze planperiode afgerond.

De activiteitenplannen op gebied van PR en fondswerving die in 2013 geschreven zijn, worden verder uitgevoerd met de hulp van deze nieuwe vrijwilligers. Daarnaast zal een grootschalige renovatie aan het opvanggebouw voorbereid en zo ver mogelijk uitgevoerd gaan worden om te kunnen blijven voldoen aan de steeds hogere eisen die vanuit de overheid en de koepelorganisatie VOND (Vereniging Opvangen Niet-gedomesticeerde Dieren) gesteld worden aan professionele dierenopvangen.

Hiertoe is in dit Beleidsplan 2014-2016 een aantal nieuwe doelstellingen geformuleerd. Ook is in grote lijn aangegeven hoe het bestuur van Stichting Vogelasiel Delft deze doelstellingen denkt te gaan realiseren inclusief verwachte resultaten.

Doelstellingen 2014-2016

Voor de periode 2014-2016 zijn de volgende zes doelstellingen vastgesteld:

1. Herinrichten van het bestuursmodel
2. Vrijwilligersbeleid ontwikkelen
3. Deskundigheid bevorderen van de betaalde medewerkers
4. PR beleid ontwikkelen
5. Voldoende inkomsten garanderen voor exploitatie, personeel en huisvesting
6. Huisvesting realiseren die voldoet aan alle toekomstige eisen

Actieplan per doelstelling

1. *Herinrichten van het bestuursmodel*

Om de kwaliteit en de continuïteit van de opvang van hulpbehoevende wilde dieren in Delft en omstreken te kunnen waarborgen heeft Stichting Vogelasiel Delft een sterke organisatie nodig die in alle middelen kan blijven voorzien die daarvoor nodig zijn. De belangrijkste twee middelen zijn geld en daadkracht. Deze doelstelling richt zich op de versteviging van de daadkracht. Voor geld is doelstelling 5 opgesteld.

Tijdens de evaluatie eind 2013 is naar voren gekomen dat de organisatie op dit moment nog leunt op te weinig personen wat de positie kwetsbaar maakt. Wanneer een van hen wegvalt, is er geen goede achtervang beschikbaar. Waar dit in de opvang op termijn zal worden geborgd door de betaalde krachten (doelstelling 3), moet dit op bestuurlijk vlak met vrijwilligers nog georganiseerd worden.

De bestuurlijke organisatie en de wijze van uitvoering zijn nog gebaseerd op die van een kleine organisatie met een eenduidig doel. Het bestuur bestond van oudsher vooral uit doeners en mensen die bij de praktijk van de zorg voor de dieren betrokken zijn. Twee jaar geleden is daar verandering in gekomen. De organisatie bevindt zich sindsdien in een overgangssituatie: van een relatief kleine organisatie met één doel, naar een complexer model, dat geschikt is voor het implementeren en aansturen van diverse, uiteenlopende vooral facilitaire taken.

Er is besloten om een organisatieverandering te gaan doorvoeren om het complexere bestuursmodel te faciliteren. Hierbij wordt doorgebouwd op de initiatieven in deze richting die in 2013 gestart zijn. Deze doelstelling omvat uit de volgende acties:

- Er komt een nieuwe organisatieverdeling binnen het bestuur. De grote werkvelden worden verdeeld onder de bestuursleden, waarbij die de rol krijgen van coördinator/projectleider. Die bestuursleden worden daarmee functioneel verantwoordelijk voor de voortgang van de werkzaamheden binnen dit werkveld.
- Per werkveld worden commissies ingesteld, bestaande uit de vrijwilligers die betrokken zijn bij het uitvoeren van de werkzaamheden binnen dat werkveld. Het bestuurslid coördinator/projectleider draagt zorg voor de aansturing, tijdslijnbewaking en de informatieverstrekking tussen het bestuur en de commissie over en weer.
- De agenda van de bestuursvergaderingen wordt hierop aangepast en er zal efficiënter en veel meer op hoofdlijnen vergaderd worden. Na de algemene punten zoals ingekomen stukken, mededelingen, notulen etc., worden alleen nog de werkvelden van de bestuursleden geagendeerd. De bestuursleden geven dan een toelichting op de stand van zaken binnen hun werkveld, de ondervonden problemen en andere voor het bestuur relevante informatie. Ook lichten zij de plannen toe die vanuit de commissies aan het bestuur worden voorgelegd ter bekrachtiging of ter goedkeuring.
- Plannen of deelplannen worden in gang gezet met een bindende tijdsfactor, met een aanspreekpunt (het bestuurslid dat de coördinator/projectleider is) en waar mogelijk met een denkrichting vanuit het bestuur dat een kader vormt voor de commissie waarbinnen het plan moet worden uitgevoerd. Plannen bevatten ook informatie over de wijze waarop de uitvoering wordt vormgegeven, wie het gaat doen, wat de financiële consequenties hiervan zijn (in overleg met penningmeester en fondswerver) en wat de organisatorische

consequenties zijn (in overleg met de voorzitter en de secretaris). En tot slot niet onbelangrijk: plannen moeten realistisch van inhoud zijn, dus werkbaar en uitvoerbaar voor de schaal van onze organisatie.

- Als de ambities groter zijn dan met de betrokken vrijwilligers kan worden gerealiseerd, worden deze door het bestuur terugschroefd naar een haalbaar niveau, totdat meer of meer geschikte vrijwilligers zijn gevonden.
- Gestreefd wordt om zoveel mogelijk werkzaamheden en taken te delegeren naar de commissies of naar de vaste medewerkers c.q. vrijwilligers die daarvoor in aanmerking komen. Dit ter ontlasting van het bestuur en ter vergroting van de betrokkenheid van de medewerkers/vrijwilligers. Wel zal het bestuur hier vooraf de kaders voor definiëren gevat in protocollen waarbinnen de commissies, zoveel mogelijk zelfstandig, kunnen werken. Hier ligt een duidelijk relatie met doelstelling 2.

Resultaten

- Jaarplanning met vaste jaarlijkse activiteiten
- Organogram inclusief functieprofielen van de nieuwe organisatie
- Definitieve opzet werkvelden.
- Complete commissies waarin alle competenties vertegenwoordigd zijn en voldoende arbeidskracht aanwezig is.
- Volledige set werkprotocollen

2. **Vrijwilligersbeleid ontwikkelen**

Voor een kleine non-profit instellingen zoals wij zijn vrijwilligers heel belangrijk voor de levensvatbaarheid van de instelling. Het hoofddoel van het te ontwikkelen vrijwilligersbeleid is aantrekkelijk zijn en blijven voor vrijwilligers.

Op dit moment vinden er een aantal losstaande, veelal *ad hoc* activiteiten plaats gericht op vinden en binden van vrijwilligers:

- Werving & selectie via diverse media
- Opleidingstraject (learning on the job)
- Relatiebeheer (kerstgeschenk, jaarlijks vrijwilligersfeest)
- Interne nieuwsbrief

Van een professionele organisatie mag verwacht worden dat hier een samenhangend geheel van gemaakt wordt, waarin additioneel aandacht is voor zaken zoals:

- Ontwikkelmogelijkheden (educatie, coaching)
- Vergroten teamgevoel
- Stimuleren van eigen initiatief (binnen gedefinieerde kaders)
- Managen van de verwachtingen tussen vrijwilligers en bestuur
- Structureel uiten van waardering (verjaardagskaart, jubileumgeschenk, etc.)
- Opzetten en bewaken goede communicatielijnen tussen bestuur, commissies en vrijwilligers dierenverzorging.

Om de coherentie tussen alle activiteiten rondom vrijwilligers te vergroten, zal in 2014 een vrijwilligersbeleid gedefinieerd worden door de commissie vrijwilligerszaken. Hierin zal ruim aandacht worden gegeven aan bovengenoemde zaken. Daarbij uiteraard rekening houdend met de veelheid aan vrijwilligers en hun verschillende motieven om bij ons te komen werken. Het bestaande opleidingsplan zal onder de loep genomen worden en waar nodig gedifferentieerd worden. Tegelijk zal onderzocht worden hoe we vaker verborgen potenties bij de vrijwilligers kunnen herkennen, zodat iedereen optimaal ingezet kan worden.

Een tweede belangrijke pijler binnen dit beleid is het tijdig signaleren van nieuwe trends onder mensen die vrijwilligerswerk gaan doen en hier adequaat op inspelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gedwongen maatschappelijke taken van bijstandsontvangers, goedgekeurde Wahjongers, ouder wordende medemens, multiculturele samenleving. Door hier slim mee om te gaan creëer je niet alleen een optimaal werkende, tevreden groep vrijwilligers, maar ook een breder maatschappelijk draagvlak. Wat op zijn beurt weer zijn positieve effect kan hebben op fondswerving en donateurs.

Resultaten

- Kaderdocument vrijwilligersbeleid
- Gedifferentieerd opleidingsplan dierverzorging
- Coaching traject voor (startende) vrijwilligers
- Vast omschreven relatiebeheermethodiek gericht op vrijwilligers
- Periodieke vrijwilligersbijeenkomsten

3. Deskundigheid bevorderen van de betaalde medewerkers

In 2013 is de documentatie voor het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) voor de drie betaalde medewerkers opgesteld en in januari 2014 zijn ze tijdens het beoordelingsgesprek ingevuld. Vanaf dit moment is dit plan gekoppeld aan de jaarlijkse ronde van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het doel van deze POP is o.a. de deskundigheid van de betaalde medewerkers zodanig te vergroten dat zij zelfstandig het dagelijks beheer over de opvang kunnen voeren op een kwalitatief goed zorgniveau.

In 2014 en 2015 zal door de commissie P&O de ontwikkeling van de betaalde medewerkers nauw gevolgd gaan worden en zal gezocht worden naar externe trainingen ter aanvulling op het interne opleidingstraject. Met een verse blik zullen de benodigde competenties door de commissie in kaart gebracht worden en vertaald worden in een tweede, verbeterde versie van het functionerings- en beoordelingsformulier.

Het tweemaandelijks werkoverleg zal vanaf 2014 verder gestructureerd worden en leren van elkaar wordt hierin een belangrijker onderdeel.

Resultaten

- Drie betaalde medewerkers op het niveau van beheerder van de opvang
- Competentieprofiel en nieuw beoordelingsformulier
- Medische werkprotocollen

4. PR beleid ontwikkelen

Er is in 2013 een PR plan voor onze stichting opgesteld en zijn diverse goede PR acties uitgevoerd. Echter is geconstateerd dat de samenhang tussen deze acties en met andere activiteiten binnen de organisatie onvoldoende is. Om meer georganiseerd te werk te kunnen gaan en zo nog veel meer uit de PR te halen zal er in 2014 een breder PR beleid ontwikkeld worden van waaruit gerichte acties ondernomen zullen worden. PR is immers geen doel op zich, maar een middel ten dienste aan andere doelstellingen. De belangrijkste vier daarvan zijn:

- Inkomsten: Werven van vaste donateurs en eenmalige giften
- Voorlichting/educatie: Hoe om te gaan met hulpbehoevende wilde dieren
- Werving van vrijwilligers: laten zien dat het de moeite waard is om bij ons te komen werken
- Naamsbekendheid: Ter verbreding van de maatschappelijk basis

In het PR beleid zal expliciet rekening gehouden worden met doorontwikkeling van moderne communicatiemiddelen, opdat betere en actievere communicatie met burgers mogelijk is. PR acties zullen vanaf nu altijd vooraf al gekoppeld worden aan externe doelgroepen zoals gemeente, burgers of andere betrokken instellingen.

Resultaten

- Kaderdocument PR beleid incl. social media plan
- Eigen huisstijl
- Netwerk binnen de lokale media

5. Voldoende inkomsten garanderen voor exploitatie, personeel en huisvesting

Stichting Vogelasiel Delft heeft in 2012 1,6 extra fte aan betaald personeel in dienst genomen naast een re-integratiekracht van 0,8 fte. Deze extra medewerkers worden tijdelijk gefinancierd door een vermogensfonds tot uiterlijk 31 december 2016. Voorwaarde hierbij is dat Stichting Vogelasiel Delft deze medewerkers na 2016 zelf kan betalen. Concreet komt dit neer op dat de inkomsten in de periode 2014-2016 stapsgewijs verhoogd moeten worden naar een uiteindelijke inkomstenstijging van rond de € 60.000 per jaar om het betaald personeel mee te kunnen financieren. Hiervoor is in 2013 het lobby- en fondswervingsplan 2013-2016 opgesteld.

In dit lobby- en fondswervingsplan is in kaart gebracht vanuit welke bronnen nieuwe, structurele inkomsten geworven kunnen worden en hoe dat het beste aangevlogen kan worden. In 2013 is succesvol gewerkt aan het verwerven van inkomsten voor de reguliere opvangkosten en in 2014 zal dit werk voortgezet worden om in 2017 volledig kostenneutraal te worden.

Tot slot zal de komende jaren bij een groot aantal vermogensfondsen via de gebruikelijke aanvraagtrajecten een verzoek worden ingediend voor een gift ten bate van het huisvestingsplan uit doelstelling 6.

Samengevat blijft het zwaartepunt liggen op drie actielijnen:

- Vinden van structurele sponsors en andere geldverstrekkers
- Lobbyen voor een structurele subsidie vanuit de overheid
- Werven van eenmalige fondsen voor verbetering van de huisvesting

Resultaten

- Voldoende structurele inkomsten voor de reguliere opvangkosten (€ 45.000 per jaar);
- Voldoende structurele inkomsten voor de personeelskosten (€ 60.000 per jaar);
- Voldoende eenmalige inkomsten voor de investeringen in het kader van het huisvestingsplan 2014-2016 (PM).

6. Huisvesting realiseren die voldoet aan alle toekomstige eisen

De laatste jaren zijn er in de landelijk politiek een aantal veranderingen in gang gezet die zwaardere eisen opleggen aan dierenopvangen. Deze zwaardere eisen zijn tot stand gekomen in overleg met de koepelorganisatie VOND (Vereniging Opvang Niet-gedomesticeerde Dieren). Een deel van deze eisen is reeds vastgelegd in wetgeving rondom de ontheffing die nodig is om wilde dieren te mogen opvangen en hier voldoen we aan.

De verwachting is echter dat de eisen aan wildopvangen de komende jaren alleen maar zwaarder zullen worden. Dit maakt ook verdere professionalisering in de dierenzorg voor ons noodzakelijk. Om hier klaar voor te zijn, zal in 2014 een omvangrijk plan voor aanpassingen aan de huisvesting van onze opvang opgesteld en uitgevoerd worden.

In grote lijnen is het huisvestingsplan voor de komende drie jaar:

- De twee grootste buitenkooien beide te voorzien van ieder twee kleinere buitenvolières;
- De drie oudste buitenvolières waar de pauzeruimte op uitkijkt te slopen en hier een apart gebouwtje met egelverblijf en dokterskamer te bouwen. Afhankelijk van de ruimte die dit kost zal naast de sloot wel of niet één nieuwe buitenvolière gebouwd worden;
- Het binnenplein zal voorzien worden van een transparant, dicht dak, zodat het als afgesloten vogelverblijf kan dienen;
- De huidige, afgeschreven en grotendeel versleten kooien binnen allemaal te vervangen door nieuwe kooien;
- Een losstaande quarantaineruimte te bouwen op het eigen terrein naast de opvang.

Dit plan zal gefaseerd worden uitgevoerd en er zal een grote fondswervingsactie voor opgezet worden. Fase 1 omvat de bouw van de 4 nieuwe buitenvolières. Fase 2 omvat de vervanging van de oudste drie buitenvolières en de bedekking van het binnenplein. Fase 3 omvat alle binnenkooien. Fase 4 omvat de bouw van een quarantaineruimte.

Resultaten

- Huisvestingsplan incl. bouwtekeningen, materiaalkeuzes, vergunningstrajecten, etc.
- Fysieke verbeteringen van de huisvesting.