

STRATEGISCH ONDERNEMINGSSPLAN 2017 – 2021

STICHTING FUNDAMENT

Inhoud

1. Inleiding

2. Plaatsbepaling

3. Werksoorten

4. Missie, visie, doelen en kernwaarden

5. Strategische doelstellingen 2017-2021

6. Organisatorische inrichting

7. Medewerkers

8. Middelen

9. Processen

Bijlagen

1. Inleiding

In 2013 heeft de gemeenteraad van Losser het College van Burgemeester en Wethouders, met als achterliggende doel het in stand houden van het voorzieningenniveau en de totstandkoming van één stevige welzijnsorganisatie, opdracht gegeven een fusie te realiseren tussen de Stichting Bibliotheek Losser, Muziekschool de Sleutel en Stichting Cluster.

De betrokken organisaties waren reeds met elkaar in gesprek en hadden in hun “Eindrapportage Ontwikkeling Kulturhus” d.d. 17-01-2012 vastgelegd dat huisvesten van de toekomstige fusieorganisatie in het huidige gemeentehuis daartoe een belangrijke bouwsteen vormde.

Medio november 2013 stemde het College van Burgemeester en Wethouders in met de conclusies van een uitgevoerde businesscase, namelijk dat realisatie financieel haalbaar leek. Vervolgens werd besloten tot nader onderzoek, dat medio maart 2014 diende te resulteren in definitieve besluitvorming door de gemeenteraad.

Op basis van het Collegebesluit hebben de besturen van de afzonderlijke stichtingen, besloten hun bestuursverantwoordelijkheid over te dragen aan een nieuwe stichting. Op 31 december 2013 werd daarom de Stichting Fundament opgericht.

Stichting Fundament kenmerkt zich als beheersorganisatie welke drie onderliggende dochters (Bibliotheek, Muziekschool en Cluster) exploiteert.

Het jaar 2014 zou in het teken staan van de bestuurlijke en organisatorische inrichting van de organisatie. Door nieuwe onderzoeken met betrekking tot de huisvesting en de toekomst van het muziekonderwijs heeft de organisatorische herinrichting veel vertraging tot gevolg gehad. Medio 2016 zijn een aantal elementaire besluiten genomen:

- Het huidige gemeentehuis van Losser zal worden verbouwd tot een Kulturhus. De kantoorfunctie en een groot deel van de activiteiten van Stichting Fundament, d.w.z. bibliotheek, welzijn en sociaal teams en dansonderwijs, zullen daar medio 2017 ondergebracht gaan worden.
- De toekomstige koers voor het muziekonderwijs is in de, inmiddels ook door de gemeente Losser vastgestelde, Businesscase “Losser met muziek, van doorgaande naar doorgeevende leerlijn” vastgelegd en voorziet er in, als alles volgens plan verloopt, dat het muziekonderwijs met ingang van medio 2018 uitgevoerd zal gaan worden in de dan verbouwde locatie van het Twents Carmel College in Losser.

De in de tussentijd gepresenteerde documenten:

- Businesscase Muziekonderwijs “Losser met muziek, van doorgaande naar doorgeevende leerlijn”;
- Plan van Aanpak - uitwerking – Sociaal Teams in de gemeente Losser, inclusief traject integratie welzijnswerk
- Rapportage ten behoeve van evaluatie Sociaal Teams in de gemeente Losser, inclusief traject integratie welzijnswerk vormen hiertoe belangrijke bouwstenen.

Het sinds de oprichting van Stichting Fundament doorlopen en te vervolgen proces dient aangemerkt te worden als ingrijpend en dynamisch. Aandachtspunten in dit proces zijn o.a. duidelijkheid over hoogte van subsidiebedragen en huisvesting, ontwikkelen van synergie,

tijdaspecten, respect voor cultuurverschillen, het gegeven dat er sprake is van een groeiproces dat zich kenmerkt door “rennen, vliegen, vallen en weer opstaan”.

Dit ondernemingsplan (i.c. het door de gemeente Losser gevraagde visiedocument), dient aan te tonen dat Stichting Fundament een toekomstbestendige organisatie is, die recht doet aan alle werksoorten van de onderliggende stichtingen.

Stichting Fundament richt zich daarbij op het doen, op resultaten en maatschappelijke effecten. Binnen de verschillende gebieden versterken wat er al is en verbinding realiseren, het Stichting Fundament aangeven onder andere op basis van een (cijfermatige) analyse van de te onderscheiden gebieden/wijken.

In de ‘Toekomstvisie gemeente Losser 2025’ heeft de gemeente Losser zich als doel gesteld dat iedereen, jong of oud, zijn steentje bijdraagt aan de samenleving. Eén van de voorwaarden om deel te kunnen nemen aan de samenleving is dat inwoners gezond en zoveel mogelijk zelfredzaam zijn. De geformeerde Sociaal Teams in de kerkdorpen moeten er actief aan bijdragen dat problemen bij inwoners zoveel mogelijk worden voorkomen (preventie). Als er desondanks problemen ontstaan die professionele ondersteuning vereisen, dienen inwoners door de medewerkers van het Sociaal Team doelgericht te worden doorverwezen naar de meest geschikte hulpverlening. Bijvoorbeeld naar het Centrum voor Jeugd & Gezin (CJG), naar Werk, Inkomen & Zorg, naar het Taalpunt of naar andere vormen van hulp. Doel is tevens dat er een integraal en afgestemd aanbod komt van hulp op basis van de filosofie: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.

In het Koersdocument “Herijking taken Stichting Fundament 2016 e.v.” geeft het College aan dat de gewenste herijking van taken voor Stichting Fundament betekent dat zij zich vooral moet gaan richten op het optimaliseren van de werkwijze van de Sociaal Teams, dat Stichting Fundament het welzijnswerk ten dienste moet stellen van de Sociaal Teams en dat het muziekonderwijs en bibliotheekwerk intensief gaan samenwerken: met elkaar, met de Sociaal Teams en met externe partners zoals het onderwijs. De gemeente Losser op haar beurt zal vooral sturen op de gewenste maatschappelijke effecten en minder op activiteiten, zoals in het verleden het geval was.

Stichting Fundament is in dit geval de partner van de gemeente Losser die het welzijnswerk (waaronder de Sociaal Teams), het bibliotheekwerk en het muziekonderwijs coördineert en uitvoert. De medewerkers van Stichting Fundament staan met de beide benen in de samenleving. Zij kunnen vragen, behoeften en trends in de lokale gemeenschap snel en adequaat signaleren. En ook kunnen en moeten ze initiatieven, die helpen bij het vergroten van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid, aanjagen.

Dit uitgangspunt maakt helder dat de activiteiten van Stichting Fundament meer en meer gericht zullen zijn op het sociaal domein.

2. Plaatsbepaling Stichting Fundament

2.1. Stichting Fundament in de veranderende samenleving

Diverse trends zorgen ervoor dat de samenleving in een hoog tempo verandert. De veranderingen hebben grote invloed op de wijze waarop mensen hun dagelijks leven organiseren. Wat zijn de trends en veranderingen en wat betekent dat voor Stichting Fundament? Een greep uit ontwikkelingen in de samenleving (in de bijlage een overzicht van trends die ook van invloed zijn):

- **Veranderende rol overheid**

In het kader van de met ingang van het 2015 doorgevoerde decentralisaties in het sociale domein, te weten: de Jeugdwet, de Participatiewet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) heeft de gemeente de verantwoordelijkheid gekregen voor het bieden van ondersteuning op het gehele sociale domein.

Van verzorgingsstaat naar civil society waarin individuen, groepen burgers en organisaties meer verantwoordelijkheid krijgen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Van zorgen voor naar zorgen dat, handelen vanuit de kracht en regie van de mensen zelf. De inwoner en zijn leefwereld staan centraal, met als uitgangspunt zolang mogelijk thuis blijven wonen, nadruk op integraal werken, resultaten, kwaliteitsverbetering en efficiëntie. Meer samenleving, minder overheid.

Specifiek in het sociale domein hebben deze transitie veel invloed op de positie en werkwijze van Stichting Fundament: alle bestaande, ontwikkelde en nog te ontwikkelen welzijnsactiviteiten zijn/worden ten dienste gesteld van de Sociaal Teams.

- **Verstedelijking en vergrijzing/Demografische ontwikkelingen**

Steden hebben grote aantrekkingskracht, met name op de jeugd en jonge gezinnen. Dorpen raken leger, scholen verdwijnen. Hier komt bij dat Nederland vergrijst, het aantal alleenstaanden groeit, mensen langer alleen wonen voordat ze aan gezinsvorming beginnen en vaak minder kinderen krijgen. Dit zorgt voor een krimp van de bevolking, wat gevolgen zal hebben voor het voorzieningenniveau en de leefbaarheid in de dorpen. De vergrijste bevolking is echter wel een doelgroep voor Stichting Fundament om rekening mee te houden.

- **Kennissamenleving**

De samenleving wordt steeds meer een kennissamenleving. Niet iedereen kan mee doen aan deze kennissamenleving. Hierdoor neemt polarisatie toe, met aan het ene eind van het spectrum mensen met beperkte vaardigheden en toegang en aan het andere eind van het spectrum de nieuwe "generatie Einstein". Laaggeletterden, nieuwkomers en achterstandsleerlingen in het onderwijs zijn extra aangewezen op de lokale voorzieningen. Een belangrijke taak is daarin weggelegd voor Stichting Fundament.

- **Het nieuwe werken**

De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren flexibeler geworden, een ontwikkeling die nog versterkt is door de recessie. Het aantal zzp'ers neemt toe. Flexibel werken wordt steeds gebruikelijker, ook bij werknemers met een vaste baan. Het 'nieuwe werken' stelt mensen in staat om een betere balans te vinden tussen werk en vrije tijd. Dankzij steeds verdergaande

internettechnologie kan overal en altijd gewerkt worden. Flexwerkers komen samen in nieuwe (net)werkomgevingen met een sociaal en open karakter, goede koffie en een snel wireless netwerk. Stichting Fundament zal in haar verdienmodel (specifiek: o.a. bij facilitering van werknemers en de inrichting van werkplekken in kulturhusen) hierbij aansluiting zien te vinden.

- **Subsidies onder druk**

Door de recente economische crisis blijven de belastinginkomsten van het Rijk flink achter bij de prognoses met grote gevolgen voor de uitkeringen naar provincie- en gemeentefondsen. Gemeenten staan voor de opdracht een nieuw evenwicht te vinden tussen inkomsten en uitgaven. Dat doet een groter beroep op het maatschappelijk ondernemen. Stichting Fundament zal zich de komende periode in moeten stellen op beter opdrachtnemerschap richting onze subsidiënten en op een verdere verkenning van de verschillende rollen die wij daar in kunnen nemen zoals regievoerder, hoofdaannemer en onderaannemer.

Lokale overheden kiezen er steeds vaker voor om te subsidiëren om gewenste maatschappelijke effecten en resultaten te realiseren. De rol van de gemeente verschuift van financier naar opdrachtgever. De diverse gesubsidieerde instellingen zijn soms regievoerder, soms hoofdaannemer en soms onderaannemer. Investeren in lokale netwerken en coalities op het sociale en culturele domein is daarbij noodzaak.

2.2. De omgeving van Stichting Fundament

De gemeente Losser bestaat uit vijf kernen: Losser, Overdinkel, De Lutte, Beuningen en Glane. De gemeente Losser telt op 1-1-2016 circa 22.500 inwoners.

In Losser	13.200
In Overdinkel	4.150
In De Lutte	3.650
In Beuningen	1.000
In Glane	500

Demografische ontwikkelingen tot 2040

- Het aantal jongeren tot 20 jaar blijft ongeveer gelijk.
- Het aantal volwassenen van 20 tot 65 jaar daalt met ca. 10%.
- Het aantal ouderen vanaf 65 jaar stijgt met 40%.

2.3. De relatie tussen de gemeente Losser en Stichting Fundament

De gemeente Losser is de belangrijkste opdrachtgever van Stichting Fundament. Het College wil één welzijnsorganisatie welke zich ten doel stelt het initiëren en in standhouden van activiteiten op het gebied van:

- Bibliotheekwerk; lezen, leren, informeren, ontmoeting & debat, kunst & cultuur
- Muziekonderwijs (Losser met muziek, van doorgaande leerlijn naar doorgeevende leerlijn); cultuur, dans en ontspanning
- Welzijn: werk, geld en gezondheid

en al hetgeen met een ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

Samenwerkingspartners

Stichting Fundament werkt op alle maatschappelijke velden samen met inwoners, organisaties en aanbieders. Zowel lokaal, als provinciaal, als landelijk. Onderwijs, zorg, hulpverlening, wonen, veiligheid en welzijn worden steeds meer met elkaar verbonden. Partners onderkennen de meerwaarde van het werk van Stichting Fundament. Als belangrijkste taken zien zij het stimuleren van participatie, activering, informeren en ondersteunen, cultuurbeleving, individuele ontplooiing, het organiseren van ontmoeting en het voorkomen van eenzaamheid en het verlagen van drempels naar reguliere organisaties. Kortom: het sterker maken van mensen en mensen op het juiste spoor zetten en hen hierbij ondersteunen.

Ook partners zien het voordeel van en de noodzaak tot intensieve samenwerking. Samenwerking moet zichtbaar worden op operationeel niveau en samen met de mensen in de gemeente Losser en in inmiddels gerealiseerde (de Lutte en Overdinkel) toekomstige (Lossers) Kulturhusen vorm en inhoud krijgen. Partners willen investeren in de samenwerking en verder bouwen aan het noodzakelijke vertrouwen. Samenwerken is in eerste instantie brengen, investeren. Netwerken en samenwerken met een doel en meerwaarde.

3. De werksoorten van Stichting Stichting Fundament

3.1. Sociaal Teams en Welzijn

De gemeente Losser heeft de regie over het welzijnswerk en beschouwt Stichting Fundament *Sociaal Teams en Welzijn*, als haar uitvoeringsorganisatie en partner in het kader van de transities Jeugdhulpverlening, AWBZ/WMO, de participatiewet en Passend Onderwijs. De gemeente ziet veel kansen voor Stichting Fundament, het speelveld is open.

Eén en ander is onder andere verwoord in:

- het Realisatieplan Centrum voor Jeugd en Gezin Losser (oktober 2011)
- de Nota "Werk aan de Dinkel"(september 2013);
- het visiedocument "Sociaal Domein gemeente Losser" (januari 2014);
- het Beleidsplan WMO (november 2014)
- het Beleidsplan Participatiewet (november 2014)
- het Jeugdbeleidsplan 2015-2019 (november 2014)
- de Nota Herijking Taken Stichting Fundament 2016 e.v. (december 2015)

Sinds 2015 is Stichting Fundament welzijn (voorheen Stichting Cluster) door de gemeente Losser, mede op basis van haar reeds jarenlang vervulde taken en functies op het terrein van procesmanagement, netwerken, jeugdhulpverlening en (Jeugd-)welzijn en de uitvoering van de pilot wijkgericht werken "de Overdinkelgenerator" belast met de exploitatie van Sociaal Teams in de gemeente Losser. In 2015 geschiedde dit in combinatie met de exploitatie van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Met ingang van 2016 is in het kader van de Nota Herijking Taken Stichting Fundament 2016 e.v. het CJG ondergebracht bij de gemeente Losser.

Er is sprake van een drietal Sociaal Teams:

- Sociaal Team Losser/Glane

- Sociaal Team Overdinkel
- Sociaal Team de Lutte/Beuningen

Bij dit alles is het van belang dat Stichting Fundament, door het vervullen van de regie- en voortrekkersrol, haar meerwaarde laat zien.

De medewerkers kennen de inwoners en andere organisaties. Stichting Fundament is generalist en organisator van collectieve voorzieningen en aanbod in de eerste lijn. Door actief aanwezig te zijn, weten medewerkers van Stichting Fundament wat er speelt in een gebied/kerkdorp. Zij signaleren en werken preventief, verlenen begeleiding zonder indicatie en verwijzen onafhankelijk door.

De gemeente ziet, gerelateerd aan de door haar beoogde Participatiesamenleving, als belangrijke welzijnstaken voor Stichting Fundament: signaleren, activeren, informeren en het faciliteren: 'Meer burger en minder overheid' en "Welzijn voor zorg". Het verbinden van welzijn in de meest brede zin en zorg is hierbij een belangrijk aandachtspunt. De gemeente heeft hierbij behoefte aan de deskundigheid van Stichting Fundament, omdat die met beide voeten in de samenleving staat. Ook in de toeleiding vanuit een uitkering naar werk, het verminderen van Wmo-indicaties, de begeleiding en dagbesteding uit de AWBZ en het voorkomen van instroom in gespecialiseerde (jeugd)zorg kan Stichting Fundament volgens de gemeente een belangrijke rol spelen.

Conform de Nota Herijking Taken Stichting Fundament 2016 e.v. (december 2015) worden alle bestaande, ontwikkelde en nog te ontwikkelen welzijnsactiviteiten ten dienste gesteld van de Sociaal Teams.

De medewerkers onderstrepen het belang van het over de eigen schaduw stappen, durf en lef te tonen. Stichting Fundament verbindt welzijn met zorg en wonen. Zij vervult een spilfunctie, werkt preventief, signaleert en verwijst door.

Goed welzijnswerk betekent minder zorg. Stichting Fundament (welzijn en Sociaal Teams) fungeert als voorportaal. Het gaat om samen sterker en effectiever worden. In deze samenwerking moet de inwoner centraal staan. Inzetten op ontwikkeling van burgers. En meer aandacht voor resultaat-, effect- en kwaliteitsmeting.

Medewerkers zien veel mogelijkheden voor samenwerking met partners binnen de WMO, AWBZ, Jeugdzorg, toeleiding naar werk en met werkgevers.

3.2. Bibliotheekwerk

Stichting Fundament *Bibliotheekwerk* heeft 3 locaties in Losser (hoofdvestiging), Overdinkel en De Lutte (servicepunten). De bibliotheek is een van de best bezochte culturele instellingen van de gemeente Losser: 60% van de inwoners maakt op één of andere manier gebruik van de bibliotheek.

De veranderende rol van de Bibliotheek in de samenleving

De functie van de klassieke uitleenbibliotheek is nog steeds van groot belang en zal dat naar alle waarschijnlijkheid ook nog wel blijven, maar de aard en omvang ervan veranderen. De collectie richt zich steeds meer op de vraag en de presentatie wordt steeds eigentijdser met

de nadruk op verleiding. Daarnaast fungeert de collectie steeds meer als grondstof voor de maatschappelijke en educatieve functie van de bibliotheek.

Tegelijkertijd ontpoppen de bibliotheken zich steeds nadrukkelijker in de rol van bestrijder van laaggeletterdheid, het voorkomen ervan en het aanleren van digitale vaardigheden. De laatst bekende cijfers over laaggeletterdheid in onze samenleving en de economische gevolgen daarvan vragen om een verhoogde inspanning op dat gebied. De bibliotheek speelt in op de toenemende vergrijzing en vereenzaming in de samenleving door steeds vaker gelegenheid te bieden voor ontmoeting en persoonlijke ontplooiing. Via internet is de bibliotheek 24 uur per dag, 7 dagen in de week beschikbaar.

Nieuwe allianties

Er worden allianties aangegaan met andere organisaties, zoals recent met de Belastingdienst en het UWV, maar bij voorbeeld ook met instellingen als de Volksuniversiteit en Seniorweb. Het ligt in de lijn der verwachting dat de komende periode steeds meer van dit soort strategische allianties zullen worden aangegaan. Deze allianties stellen het bibliotheeknetwerk dus ook Stichting Fundament in staat om naast de klassieke uitleenfunctie van de bibliotheek nadrukkelijk te kunnen kiezen om de werkplaats voor zelfredzaamheid en de ontmoetingsplaats voor ontplooiing te worden.

Deze ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande veranderingen hebben invloed op de Bibliotheken en hun dienstverlening. De Bibliotheek is een echte ontmoetingsplek, een ruimte waar burgers elkaar fysiek kunnen ontmoeten en waar o.a. activiteiten plaatsvinden gericht op lezen, leren en informeren. De Bibliotheek zal een actieve rol gaan spelen in het faciliteren van informatie & contact waardoor kennisoverdracht en co-creatie kan plaatsvinden. Bovendien dragen de Bibliotheken bij aan de ontwikkeling van gemeenschapszin en sociale verbanden. Het dichte netwerk van Bibliotheekvoorzieningen is hiervoor een belangrijk pluspunt, vrijwel iedereen heeft een Bibliotheek in de buurt. Het is belangrijk dat in de gemeente Losser in het dorp Losser een volwaardige bibliotheek in stand wordt gehouden. De fysieke bibliotheek kan niet worden vervangen door de digitale variant van de bibliotheek. De vijf kernfuncties kunnen volgens de minister van OC&W zowel fysiek als digitaal worden vervuld, wat niet betekent dat ze daarmee inwisselbaar zijn. De fysieke en digitale dienstverlening liggen in elkaars verlengde.

In Overijssel bestaat de Vereniging Netwerk van Overijsselse Bibliotheken, waarvan Stichting Fundament Bibliotheek deel uitmaakt. De Overijsselse bibliotheken delen de volgende missie:

“De bibliotheek helpt je te groeien door het delen van informatie, kennis en ervaring zodat je actief kunt deelnemen aan de maatschappij”.

De bibliotheek is voor ons de laagdrempelige, publieke voorziening die mensen helpt in hun persoonlijke ontwikkeling. We stellen ons ten doel dat iedereen volwaardig en zelfstandig aan de samenleving kan deelnemen. Daarnaast wil de Bibliotheek een ‘third place’ bieden voor een ieder die wil ontspannen en die een moment van rust zoekt in deze hectische samenleving om inspirerende kennis en informatie in wat voor vorm dan ook tot zich te nemen.

Ontspannen, Ontmoeten, Ontwikkelen en Ontdekken

vormen daarbij de kernbegrippen. De Bibliotheek is daarmee dé (vind)plaats van nieuwe kennis, prikkels en ervaringen voor ieder individu. De bibliotheek opereert vanuit een onafhankelijke positie, is toegankelijk voor iedereen en stelt in alles wat zij doet het ontwikkelingsperspectief van mensen centraal. Daarmee draagt de Bibliotheek bij aan het welzijn van iedereen en levert meerwaarde aan de maatschappij.

Innovatie langs vier strategische lijnen

Vernieuwen en innoveren horen bij elkaar. We maken daarbij ook gebruik van zaken die landelijk ontwikkeld worden. Het Overijssels bibliotheeknetwerk/Stichting Fundament sluit zich de komende jaren dan ook aan bij de gezamenlijke innovatie agenda van het landelijk netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Zij heeft daartoe ook haar input geleverd in de totstandkoming van die agenda.

Deze agenda is afgeleid van de vijf wettelijke taken zoals die omschreven zijn in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen:

- het ter beschikking stellen van kennis en informatie
- het bieden van mogelijkheden van ontwikkeling en educatie
- het bevorderen van en kennis maken met lezen en literatuur
- het organiseren van ontmoeting en debat
- het laten kennis maken met kunst en cultuur

Met in het achterhoofd de eerder genoemde kernbegrippen **Ontspannen, Ontmoeten, Ontwikkelen en Ontdekken** wordt in het Netwerkplan 2017 – 2020, de nieuwe beleidsperiode, van de Overijsselse bibliotheken ingezet op de transitie van Klassieke uitleenbibliotheek naar een meer maatschappelijke en educatieve bibliotheek.

Via een jaarlijks uitvoeringsprogramma wordt daarom ook door Stichting Fundament Bibliotheek ingezet op de volgende strategische keuzes:

Lijn 1: Jeugd en Onderwijs

Lijn 2: Participatie en zelfredzaamheid

Lijn 3: Persoonlijke ontwikkeling

Lijn 4: Verandering en verbreding van de klassieke bibliotheek

Al die externe ontwikkelingen leiden in onze visie tot een andere bibliotheek. Wij noemen het de 'Vernieuwende Bibliotheek'. Door het gebruik van deze term laten we enerzijds zien dat we continu willen veranderen en vernieuwen maar ook dat we niet "rücksichtlos" alles wat we nu doen achter ons laten.

3.3. Muziekonderwijs

Stichting Fundament *Muziekonderwijs* is door de gemeente Losser belast met de uitvoering van hetgeen is vastgelegd in de Businesscase "Losser met Muziek: van doorgaande leerlijn naar doorgeevende leerlijn" zoals deze medio 2016 is vastgesteld.

Het muziek- en dansonderwijs van Stichting Fundament beoogd in Losser creatief talent op het gebied van muziek en dans bij jong en oud te ontwikkelen en een bijdrage leveren aan

een samenleving die actief is, waar de persoonlijke ontwikkeling van het individu voorop staat en waar tevens mensen worden samen gebracht en verbindingen worden gelegd.

Muziek- en dansonderwijs draagt bij aan de muzikale en culturele ontwikkeling van het individu, het bevordert het opdoen van vaardigheden op motorisch, cognitief, sociaal, emotioneel en persoonlijk vlak.

Het muziek- en dansonderwijs in Losser speelt een centrale rol in de gemeenschap. Het richt zich grofweg op twee gebieden:

- 1.) talentontwikkeling
- 2.) algemeen muziekonderwijs/ sociale rol

Ad.1. Talentontwikkeling.

Kinderen en volwassenen ontwikkelen door het volgen van muziek- en danslessen hun individuele talent op het gebied van muziek en dans. Het beste uit jezelf halen, doelen stellen en bereiken, ergens voor vechten en niet te snel opgeven zijn randvoorwaarden. Daarmee wordt de basis gelegd voor het hele muzikale leven in de gemeente Losser, maar ook daarbuiten. Muziek is hier het doel.

Het muziekonderwijs van Stichting Fundament biedt een breed scala aan instrumentale-, zang- en danslessen en staat voor kwaliteit. Gediplomeerde docenten en ruimtes met benodigde materialen zijn een vereiste voor kwalitatief goed onderwijs. Er worden niet alleen individuele lessen gegeven, ook uitwisseling van leerlingen en het spelen in ensembles en bandjes vallen onder het aanbod. Daarnaast is er voor de talenten pianobegeleiding. Podiumervaring wordt opgedaan tijdens de vele voorspeelmomenten.

Kinderen die van muziek of dans hun beroep willen maken leggen hiervoor de basis in het muziekonderwijs. Het vroeg herkennen en begeleiden van deze talenten is essentieel voor onze culturele samenleving. Zij zijn de nieuwe generatie topmusici en -dancers.

De gemeente Losser kent zeven harmonie- en fanfare verenigingen. Een gedegen muziekkopleiding verhoogt de kwaliteit van deze orkesten. De orkesten bieden de leerlingen mogelijkheden tot het spelen in een orkest aan. Momenteel is sprake van een goede samenwerking tussen de verenigingen en het muziekonderwijs en dat is essentieel.

Algemeen muziekonderwijs/ sociale rol.

Muziek kan naast het doel ook een middel zijn. In dit geval ligt de nadruk op de ontwikkeling op sociaal/ emotioneel en persoonlijk vlak. Het samen musiceren en plezier daaraan beleven weegt zwaarder dan het hoogste muzikale doel behalen.

Het muziekonderwijs heeft een sociale rol, moet zichtbaar zijn in de gemeenschap en de gemeenschap ingaan. Het ontwikkelen van projecten en activiteiten met de scholen en zorgorganisaties als bijvoorbeeld de Twentse Zorg Centra (Losserhof), Aveleijn en de Zorggroep Sint Maarten biedt daarin heel veel kansen. De samenwerking binnen Stichting Fundament leent zich hier perfect voor.

Met externe subsidies wordt momenteel het project De doorgaande leerlijn muziek in alle basisscholen in de Gemeente Losser uitgerold. Alle kinderen in de leeftijd van 4 tot en met 12 jaar krijgen wekelijks een half uur muziekles. Zo wordt het vak muziek verankerd in de scholen en daarmee in de samenleving.

Kansen in de toekomst.

Door het binnen Stichting Fundament integraal oppakken van onze sociale rol en muziek weer in de samenleving te zetten zal de doorstroom naar de talentontwikkeling worden bevorderd. De laatste twee jaar is veel tijd en aandacht besteed aan de samenwerking binnen de LMF (Losserse Muziek Federatie), met de SCBL (Stichting Culturele Basisvorming Losser) en de scholen. Zo wordt bijgedragen aan talentontwikkeling, de sociale en emotionele ontwikkeling van het kind. Hier liggen nog meer kansen, zeker binnen Stichting Fundament en in de preventieve sfeer. Denk daarbij aan het werken met kinderen met leerproblemen, de bijdrage die geleverd kan worden aan het jongerenwerk, maar ook aan de naschoolse opvang.

Huisvesting.

Naar de mening van Stichting Fundament is goed dans- en muziekonderwijs alleen mogelijk wanneer het muziek- en dansonderwijs gegroepeerd blijft en niet versnipperd raakt. Het muziekonderwijs zal medio 2018 ondergebracht gaan worden in de verbouwde locatie van het Twents Carmel College in Losser en het dansonderwijs zal zijn plek vinden in het Kulturhus in Losser (planning eind 2017).

4. Missie, visie, doelen & kernwaarden Stichting Fundament

4.1. Missie

De stichting Fundament is de professionele organisatie welke voor alle inwoners van de gemeente Losser zorg draagt voor een blijvend vitaal Losser met goede cultuur-, welzijn- en zorgvoorzieningen.

4.2. Visie

Stichting Fundament is er voor alle inwoners en organisaties van de gemeente Losser. Ons aanbod heeft betrekking op vragen en behoeften van inwoners op de gebieden welzijn, zorg, wonen, cultuur, educatie en vrijwilligerswerk.

Stichting Fundament doet dit met innovatieve combinaties van dienstverlening in de breedste zin van het woord. Stichting Fundament neemt de veranderende samenleving als uitgangspunt.

4.3. Doelen

- Vanzelfsprekende instelling, iedereen kent ons en weet ons te vinden.
- Zoveel mogelijk mensen bereiken.
- Burgerinitiatief, zelfredzaamheid en ontwikkeling van de inwoners bevorderen.
- Kwaliteit leveren.
- Bruisende organisatie.
- Hoge klanttevredenheid

4.4. Kernwaarden:

Kernwaarde 1: *Verbinden van mensen/leefbaarheid*

Stichting Fundament verbindt mensen uit alle sociale klassen, met uiteenlopende interesses, van verschillende leeftijden, met verschillende doelen, met verschillende vragen en zorgbehoeften etc. Dit verbinden genereert ideeën en (burger) initiatief en kan vervolgens

verassend snel een verandering te weeg brengen. Het bevordert de leefbaarheid en de sociale cohesie en kan mensen uit hun isolement halen.

Stichting Fundament doet dit o.a. door in te spelen op maatschappelijke thema's, het aanbieden van culturele programma's, educatie, welzijn en sociale media.

Stichting Fundament initieert, ondersteunt en faciliteert de inwoner om zichzelf te ontwikkelen en aansluiting te vinden in de gemeenschap.

Kernwaarde 2: Laagdrempelig, (preventief) en voor iedereen

In de aangeboden activiteiten van Stichting Fundament komen alle inwoners aan bod; is sprake van uiteenlopende thema's en wordt tegemoet gekomen aan de verschillende interesses en behoeften van alle inwoners. De leefbaarheid in de gemeente Losser wordt gestimuleerd. Fysiek en digitaal zijn we ruim en voor een groot deel een vrij toegankelijke en waardenvrije ontmoetingsplaats. Zo garanderen we samenhangende informatie, advies en ondersteuning aan de inwoners.

Kernwaarde 3: De behoefte van de inwoner is leidend

De organisatie is zo ingericht dat deze dynamisch en adaptief is ingesteld zodat, indien nodig, snel kan worden ingespeeld op de wensen van onze inwoners. We volgen de inwoner en zijn wensen. Dit betekent een steeds meer een gerichte benadering, waarin we ons proactief opstellen en waarin we burgerinitiatief ondersteunen.

We willen een werkplaats zijn voor persoonlijke ontwikkeling voor iedereen. Met name kwetsbare burgers worden, door hen te ondersteunen, gestimuleerd deel te nemen aan de samenleving.

Kernwaarde 4: Kwaliteit en professionaliteit

De producten en diensten die we aanbieden zijn van een goede kwaliteit en worden professioneel uitgevoerd. Door de verschillende werksoorten samen met anderen te organiseren ontstaat er een grootschaligheid binnen de gemeentegrens van Losser. Stichting Fundament is voor de gemeente de natuurlijke partner in het sociale domein. De tevredenheid van de inwoners is groot.

Kernwaarde 5: Duurzaamheid/innovatie

Door een integrale duurzame samenwerking tussen de verschillende werksoorten ontstaat er een betere continuïteitsstructuur. Door een bredere samenwerking is het mogelijk te werken aan een constante vernieuwing van producten en diensten. Dat betekent dat we zowel nieuwe producten bedenken voor onze bestaande doelgroepen als dat we zoeken naar nieuwe doelgroepen.

Kernwaarde 6: Betrokkenheid/Maatschappelijk ondernemen

Stichting Fundament wil graag bijdragen aan het realiseren van een maatschappelijk doel of het oplossen van sociale problemen. Daarvoor leveren we door bedrijfsmatige aanpak producten en diensten voor al onze werksoorten met een toegevoegde waarde voor de beoogde doelgroep.

We streven bewust naar "winst voor iedereen", waarbij we ons proactief opstellen in verschillende rollen: verkoper, relatiebeheerder, partner..

5. Strategische doelstellingen 2017 -2021

De strategie is de vertaling van de missie en visie in strategische doelen en resultaten van Stichting Fundament. De strategie geeft ook antwoord op de vraag hoe Stichting Fundament daaraan integraal gaat werken en welke integrale aanpak Stichting Fundament als organisatie kiest.

De gemeente Losser is de belangrijkste opdrachtgever en financier van Stichting Fundament. Stichting Fundament is als opdrachtnemer van de gemeente Losser een belangrijke organisatie om de doelstellingen van de gemeente te helpen realiseren. De inhoudelijke doelstellingen van Stichting Fundament sluiten daarom aan bij de prestatievelden van de WMO, de transitie Jeugdzorg, WMO/AWBZ, de Participatiewet, Passend Onderwijs en bij wat de gemeente Losser in dat kader wil bereiken.

De resultaten zijn toegespitst op dat wat Stichting Fundament daaraan kan en wil bijdragen.

Doelstelling 1: Stichting Fundament wil de sociale samenhang in en de leefbaarheid van de gemeente Losser stimuleren.

Stichting Fundament richt zich op de volgende resultaten:

- In elk gebied zijn ontmoetingsplekken (Kulturhus/dorpshuizen) voor inwoners
- In elk gebied neemt de eenzaamheid van inwoners af
- In elk gebied neemt het aantal actieve inwoners toe
- In elk gebied zijn vrijwilligers verbonden aan mantelzorgers en kwetsbare inwoners
- In elk gebied worden bewonerscommissies, wijk-en/of dorpsbesturen/-raden op afroep, bijvoorbeeld tijdelijk ondersteund bij het vinden van vrijwilligers of t.a.v. inhoudelijke vragen
- Bij alle activiteiten wordt verbinding gemaakt met bestaande activiteiten en voorzieningen
- Draagt bij aan de instandhouding van het verenigingsleven in de gemeente Losser
- In elk gebied zijn werkgevers maatschappelijk betrokken

Doelstelling 2: Stichting Fundament wil de jeugd van 0-23 jaar en hun ouders preventief ondersteunen met voldoende ontwikkelingskansen, zodat de jeugd veilig en gezond kan doorgroeien naar volwassenheid.

Stichting Fundament richt zich op de volgende resultaten:

- een volwaardige fysieke bibliotheek in de gemeente (=dorp) Losser en een op de dorpen afgestemde bibliotheekvoorziening;
- het implementeren en borgen van de doorgaande leeslijn met projecten als Boekstart, Boekstart in de kinderopvang, bouwstenen uit De Bibliotheek op School voor het BO en VO, de Voorleesexpress
- het bieden van muziekonderwijs;
- het implementeren en borgen van projecten als muziek maak je samen, doorgaande leerlijn muziek in het BO en VO.
- In elk gebied is ambulante jongerenwerk waarbij jongeren en ouders actief meedoen
- een laagdrempelig aanbod van opvoedingsondersteuning (Loesloket)
- Het aantal actieve jongeren neemt toe
- Het aantal actieve ouders neemt toe
- Risicovol gedrag van jeugd (o.a. verslavingen) neemt af
- Overlast door jongeren wordt voorkomen of neemt in voorkomende gevallen af
- Het aantal doorverwijzingen van jongeren naar jeugdzorg en hulpverlening neemt af

- Schooluitval door jongeren neemt af, het aantal jongeren met een startkwalificatie neemt toe
- Het aantal jongeren met een uitkering neemt af
- Indien gemeentelijk beleid hiertoe aanleiding geeft: elke jongere met een uitkering levert een tegenprestatie in de vorm van vrijwilligerswerk

Doelstelling 3: Stichting Fundament wil laagdrempelig en samenhangend informatie, advies en ondersteuning bieden aan de inwoners.

Stichting Fundament richt zich op de volgende resultaten:

- Informatie is vrij toegankelijk en neutraal
- De informatie is volledig en toereikend voor de gestelde vraag van de inwoners* (*inwoner, hier en in de vervolgttekst te lezen als cliënt, gebruiker, klant, partner)
- Het advies ondersteunt de inwoner in het maken van de meest passende keuze in de gegeven situatie.
- De ondersteuning houdt in dat de oorspronkelijke vraag nader onderzocht wordt. Wellicht schuilt er een vraag achter de gestelde vraag en kan de inwoner begeleid worden door het hele proces van de vraagstelling: via aanvraag, indicatiestelling en beschikking naar zorgverwezenlijking. Een adequate verwijzing of stimulering van de inwoner in zijn zelfredzaamheid kan ook aan de orde zijn.
- De informatie gaat over alle levensgebieden en is er voor alle inwoners (rechtshulp, Wmo, bijstand, werk, zorg, wonen, belastingvraagstukken enz.)

Doelstelling 4: Stichting Fundament wil verenigingen, mantelzorgers en vrijwilligers op een zodanige manier ondersteunen dat zij in staat zijn hun werkzaamheden te (blijven) doen op een manier die bij hen past en die van belang is voor de (lokale) gemeenschap.

Stichting Fundament richt zich op de volgende resultaten:

- Inwoners of sociale verbanden die een vrijwilliger zoeken of vrijwilligerswerk willen doen weten de weg naar Stichting Fundament (haar accommodaties in het algemeen; de Vrijwilligerscentrale en Steunpunt Mantelzorg in het bijzonder te vinden)
- Elke vrijwilliger is opgeleid en toegerust voor zijn taak
- Vraag en aanbod vrijwilligerswerk worden adequaat en snel gekoppeld
- Het aantal overbelaste mantelzorgers neemt af
- Het aantal vrijwilligers neemt toe

Doelstelling 5: Stichting Fundament wil kwetsbare inwoners stimuleren deel te nemen aan de samenleving door hen te ondersteunen bij toegankelijkheid, mobiliteit, arbeid, inkomen, voorzieningen en vrije tijdsbesteding.

Stichting Fundament richt zich op de volgende resultaten:

- Meer inwoners kennen Stichting Fundament als een laagdrempelige organisatie
- In elk gebied zijn de kwetsbare inwoners in beeld bij de sociaal teams
- In elk gebied worden samen met partners de nulde- en eerstelijnsvoorzieningen versterkt
- In elk gebied nemen meer kwetsbare inwoners deel aan activiteiten als dagbesteding, muziekonderwijs, bibliotheekbezoek, vrijwilligerswerk en (begeleid) werk
- Meer inwoners met een beperking of handicap nemen deel aan sport en recreatie
- Meer kwetsbare inwoners maken eerst gebruik van de (collectieve voorzieningen van) Stichting Fundament voordat zij eventueel een beroep doen op de duurdere zorg (maatwerk). Bijvoorbeeld Het Taalpunt is er voor de ondersteuning bij het eigen maken van de basisvaardigheden: rekenen, taal, schrijven en de verdere digitalisering

- Elke inwoner met een uitkering levert een tegenprestatie in de vorm van vrijwilligerswerk
- In elk gebied zijn voldoende gekwalificeerde vrijwilligers om kwetsbare inwoners te ondersteunen

Bovenstaande doelstellingen zijn gericht op de transformatie naar een civil society. Stichting Fundament kiest ervoor om deze doelstellingen in samenwerking met de gemeente, partners en inwoners te realiseren. De strategie van Stichting Fundament is een gezamenlijke aanpak met vier aanvullende doelstellingen.

Doelstelling 6: Stichting Fundament wil vanuit een integrale visie een gezamenlijke agenda opstellen en uitvoeren op de thema's werk, zorg en jeugd.

Stichting Fundament richt zich daarbij op de volgende resultaten:

- Stichting Fundament neemt haar verantwoordelijkheid en kiest een initiërende rol naar andere partijen
- Partijen komen gezamenlijk tot een sluitende keten-aanpak
- Er is overeenstemming over de gezamenlijke doelstellingen en resultaten
- De rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen (gemeente, Stichting Fundament, samenwerkingspartners en inwoners), gerelateerd aan een integrale aanpak, zijn helder.

Doelstelling 7: Stichting Fundament wil de gemeente ondersteunen en adviseren bij de transitie naar een civil society. Als partner, deskundige en uitvoerder voor de gemeente.

Stichting Fundament richt zich daarbij op de volgende resultaten:

- Beschikbare informatie wordt gedeeld en is beschikbaar
- Rollen als opdrachtgever en opdrachtnemer zijn helder
- Stichting Fundament is voor de gemeente een natuurlijke en gewaardeerde partner
- De gemeente betreft Stichting Fundament bij de beleidsvoorbereiding in het sociale domein (welzijn, zorg, jeugd, werk en cultuur)

Doelstelling 8: Stichting Fundament vergroot haar zichtbaarheid en toegevoegde waarde voor de inwoners van en verenigingen in de gemeente Losser.

Stichting Fundament richt zich daarbij op de volgende resultaten:

- Meer inwoners en verenigingen/organisaties weten wat Stichting Fundament doet en vinden de weg naar Stichting Fundament
- De tevredenheid van inwoners en verenigingen/organisaties over Stichting Fundament is vergroot

Doelstelling 9: Stichting Fundament ontwikkelt jaarlijks verschillende educatieve projecten voor verschillende doelgroepen. In samenwerking met de scholen, gemeente en Stichting Culturele Basisvorming worden projecten aangeboden en Stichting Fundament richt zich daarbij op de volgende resultaten:

- het project "Muziek maak je samen" maakt dat scholieren via workshops op school structureel meer kennis krijgen van muziek.
- De Voorleesexpress zorgt ervoor dat meer kinderen in de thuissituatie worden voorgelezen
- Boekstart zorgt ervoor dat kinderen vanaf 6 maanden in aanraking komen met taal en muziek. Steeds meer ouders maken gebruik van het Boekstart programma,
- In samenwerking met de gemeente worden burgers die niet digitaal vaardig zijn cursussen

- aangeboden. Meer burgers hebben geen moeite meer met de digitale overheid.
- Het Taalpunt zorgt ervoor dat minder Lossernaren moeite hebben met basisvaardigheden: lezen, schrijven, rekenen
 - Lezingen en workshops dragen bij aan de ontwikkeling van diverse doelgroepen.

6. De organisatorische inrichting van Stichting Fundament.

Stichting Fundament is een brede welzijnsorganisatie met een breed en omvangrijk aanbod van activiteiten, methodieken, projecten en producten voor vele doelgroepen en opdrachtgevers.

Stichting Fundament kent vier rechtspersonen: de Stichting Fundament die als beheerstichting fungeert voor Stichting Cluster, waarin sociaal teams en welzijnsactiviteiten zijn ondergebracht, Stichting Bibliotheek Losser, waarin alle bibliotheekactiviteiten zijn ondergebracht en Stichting Muziekschool de Sleutel, waarin alle muzikale- en dansactiviteiten zijn ondergebracht. De juridische vormgeving is zodanig dat de Raad van Toezicht (RvT) integraal toezicht kan uitoefenen op de Raad van Bestuur (RvB) is de directie. integraal leiding kan geven aan deze drie rechtspersonen.

In 2014 is gestart met de bestuurlijke en organisatorische inrichting van de organisatie.

In dit kader was de verhuizing conform met de gemeente Losser overeengekomen en ondertekende intentieverklaring, gepland in mei 2015, van de huidige accommodaties in Losser naar het in het huidige gemeentehuis te realiseren Kulturhus een ijkpunt. Medio juli 2016 heeft de gemeenteraad van Losser besloten akkoord te gaan met het kredietvoorstel om het gemeentehuis te transformeren tot een Kulturhus. Een voorlopige planning laat zien dat het Kulturhus op zijn vroegst eind 2017 in gebruik kan worden genomen. Het muziekonderwijs wordt definitief niet ondergebracht in het Kulturhus, maar zal medio 2018 landen in de verbouwde locatie van het Twentse Carmel College in Losser

(De huidige structuur dwingt stichting Fundament tot het opstellen van vier verschillende begrotingen en jaarrekeningen en het onderling doorberekenen van kosten. De keerzijde daarvan is een grote mate van transparantie en spreiding van risico's. Het bestuur kan binnen de gestelde kaders beschikken over de middelen binnen alle rechtspersonen).

De functiespecifieke eigendommen, zoals media voor de bibliotheek en de apparatuur van de muziekschool, alsmede functiegebonden inventaris zijn eigendom van de drie onderliggende stichtingen.

De medewerkers van Stichting Cluster en Stichting Muziekschool zijn in dienst bij de eigen stichting. De medewerkers van de bibliotheek zijn gedetacheerd door Stichting Werkgeverschap Rijnbrink. Iedere stichting heeft zijn eigen CAO. Vooralsnog heeft Stichting Fundament geen medewerkers. Ook de directeuren blijven in dienst bij hun huidige werkgever.

6.1. De bestuurlijke inrichting van Stichting Fundament

Naast de statuten van de Stichting Fundament is een directiereglement opgesteld, waarin de bevoegdheden van de directie in relatie tot de Raad van Toezicht zijn vastgelegd. Als basis dienen de negen principes, zoals die zijn ontwikkeld in het kader van de Governance Code Cultuur (GCC) : goed bestuur en toezicht in de cultuursector.

6.1.1. Werving en benoeming raad van toezicht (RvT)

Op basis van functieprofielen worden de leden van de RvT geworven. Dit zal gaan volgens een rooster van aftreden. In de statuten is bepaald dat de RvT bestaat uit minimaal 3 en maximaal 5 leden. Uit de huidige organisaties Bibliotheek, Stichting Cluster en Muziekschool zijn in de opstartfase nog 3 leden afkomstig, 2 leden zijn extern geworven. Uiterlijk vier jaar na de formele start van het Stichting Fundament zal geen van de leden van de RvT van Stichting Fundament lid geweest zijn van de besturen van de fusiepartners die het Stichting Fundament vormen. Een profiel van de RvT is opgenomen in de bijlage.

De RvT heeft - de naam zegt het al - een toezichthoudende functie. In de statuten van Stichting Fundament staan de bevoegdheden van de raad precies beschreven. Samengevat zijn de belangrijkste bevoegdheden:

- Benoeming, beoordeling en ontslag leden van bestuur (bewaken goed functionerend bestuur).
- Benoeming en ontslag leden van de Raad van Toezicht (bewaken goed functionerend intern toezicht).
- Toezicht houden op het integrale beleid van het bestuur.
- Het zijn van adviseur en klankbord voor het bestuur.
- Het goedkeuren van strategische beslissingen van het bestuur (grote financiële transacties, faillissementen en aankoop onroerend goed).
- Het goedkeuren van begroting en jaarrekening.

Subsidieovereenkomst gemeente Losser

Daar waar aanvankelijk sprake was van afzonderlijke subsidieovereenkomsten met de gemeente Losser voor Bibliotheek, Cluster en Muziekschool is er inmiddels al sprake van zowel een gezamenlijke subsidieaanvraag bij, als van een subsidiebeschikking verstrekt door de gemeente Losser.

6.2. Directievoering

Alle wettelijke verplichtingen en bevoegdheden voor het bestuur, voor zover zij niet zijn toegekend aan de RvT, komen de raad van bestuur c.q. de directie toe. Deze zal bestaan uit twee leden, een voorzitter en een lid. De RvT wijst de voorzitter aan. In de rest van dit document zullen wij de term en RvT en directie/directeur hanteren omdat die in de praktijk ook zullen worden gehanteerd, maar in statutaire zin wordt dan bedoeld: bestuur en bestuurder.

De voormalige directeuren van Cluster en Bibliotheek zijn benoemd tot directeur-bestuurder. Vanwege het feit dat één persoon eindverantwoordelijke moet zijn heeft de RvT de directeur van Cluster benoemd tot algemeen directeur.

Binnen het directieteam zal een portefeuillevverdeling plaatsvinden. Deze moet nog nader worden uitgewerkt.

De belangrijkste verplichtingen en bevoegdheden van de directie:

- Opstellen en doen uitvoeren van het beleid.
- Sturen en coördineren van alle processen die de resultaten en de kwaliteit van de werkzaamheden van de stichting dienen.
- Ontwikkelen van nieuwe activiteiten.
- Aangaan van samenwerkingsverbanden.
- Bewaken van de financiële positie en resultaten.
- Benoeming, beoordeling en ontslag medewerkers.
- Onderhandelen over en afsluiten van contracten met de subsidiegever.
- Vertegenwoordiging organisatie in de publiciteit.

De primaire processen binnen Stichting Fundament zijn te onderscheiden in een aantal processen. Hun onderlinge samenhang is bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening van Stichting Fundament. Het gaat om de volgende processen:

1. Programmering culturele en sociaal culturele activiteiten
2. Sociaal Teams en Welzijnsactiviteiten
3. Informatievoorziening; educatieve activiteiten (in alle mogelijke vormen).
4. Financiën en bedrijfsvoering; de ondersteunende activiteiten als administratie, ict, p&o

Management

Het dagelijks werk in Stichting Fundament wordt gecoördineerd vanuit een managementteam. De beide directeuren geven leiding aan het managementteam, dit zijn de coördinatoren van de te onderscheiden functionele onderdelen.

Financiën en bedrijfsvoering worden rechtstreeks door de directie aangestuurd.

Binnen Stichting Fundament worden 3 inhoudelijke werksoorten onderscheiden:

1. Cultuur; alle kunst en culturele programma's;
2. Educatie, Informatie en communicatie; mediawijsheid; volwasseneneducatie c.q. de wettelijke voorwaarden t.w. 5 kernfuncties: lezen, leren, informeren, ontmoeting & debat, kunst & cultuur;
3. Sociaal Teams en Welzijn;
In 2010 is Stichting Cluster gestart met Welzijn Nieuwe Stijl. Welzijn Nieuwe Stijl kent acht bakens. Deze geven richting aan de kwaliteitsontwikkeling van de welzijnssector, en zijn daarmee ook voor gemeenten in hun rol als opdrachtgever relevant.

Bij de organisatie zijn in 2016 in totaal 20.19 fte werkzaam.

Bibliotheek: 4,5 fte (8 personen); 2 opruimhulpen, 10 structureel werkzame vrijwilligers (excl. In totaal ca. 40 Taalvrijwilligers, voorleesvrijwilligers, incidentele vrijwilligers)

Cluster: 10,19 fte (14 personen); ca. 15 freelance/vakkrachten en ca. 150 vrijwilligers

Cluster/CJG: 1,8 fte (2 personen)

Muziek: 5,5 fte (16 docenten en 1 administratief medew. en 2 conciërges, gedetacheerd via Stichting Wil), 4 structureel werkzame vrijwilligers en ca. 5 incidenteel

7. Medewerkers

7.1. Personeelsbeleid.

De doelstelling van het personeelsbeleid van Stichting Fundament luidt als volgt:
'Stichting Fundament streeft ernaar dat medewerkers en management zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën zodat zij en de organisatie hun talenten optimaal benutten. Doel is dat medewerkers zich verbonden en betrokken voelen bij de organisatie, waardoor zij optimaal hun functie kunnen uitoefenen en een constante en positieve bijdrage kunnen leveren aan de organisatie en de samenwerking met de collega's, teneinde de klant te voorzien van een professionele en deskundige dienstverlening. De medewerkers en het management van het Stichting Fundament zijn hierdoor in staat om in te spelen op de steeds veranderende omgeving en klantbehoeften.'

Sleutelbegrippen bij deze formulering van de doelstelling zijn:

- Klantgerichtheid.
- Verantwoordelijkheid.
- Samenwerking.
- Betrokkenheid.

Binnen Stichting Fundament is sprake van 3 verschillende CAO's:

- Bibliotheek: CAO Openbare Bibliotheken.
- Welzijn: CAO Welzijn.
- Muziekonderwijs: CAO Kunsteducatie.

Hoewel de verschillende CAO's tot verschillen tussen de organisatieonderdelen leiden, wordt zoveel mogelijk gestreefd naar één gezamenlijk personeelsbeleid. Ook wordt er naar gestreefd zoveel als mogelijk secundaire arbeidsvoorwaarden te harmoniseren.

7.2. Vrijwilligersbeleid

Op verzoek van meerdere gemeenten in Overijssel waaronder de gemeente Losser is nieuw vrijwilligersbeleid geformuleerd.

Het ligt voor de hand dat Stichting Fundament zich conformeert aan dit provinciale vrijwilligersbeleid, als ook afstemming zoekt met het lokale vrijwilligersbeleid.

(zie: Het vrijwilligersbeleid)

Het is nodig dat er een goed vrijwilligersbeleid is. Bij de 'oude' organisaties zijn in meer of mindere mate vrijwilligers werkzaam die Stichting Fundament in de nieuwe situatie graag wil behouden en op een goede manier wil inzetten. Dat zal deels voor dezelfde taken gebeuren, maar er kan ook een verschuiving optreden.

Stichting Fundament vindt het belangrijk de primaire processen zoveel mogelijk met professionals uit te voeren, maar ziet daarin een waardevolle aanvulling door vrijwilligers. Vrijwilligers zijn niet alleen belangrijk omdat het werk gedaan moet worden. Het op een zinvolle en aantrekkelijke manier een plek bieden aan vrijwilligers levert op zich een bijdrage aan de missie van Stichting Fundament. Bovendien vormen vrijwilligers een belangrijke link met de lokale samenleving. Stichting Fundament legt vast welke vrijwilligersfuncties er zijn.

Om vrijwilligers ten volle te kunnen benutten zal in vrijwilligers geïnvesteerd worden. Zij zullen door de organisatie goed worden ondersteund en bijvoorbeeld mogelijkheden krijgen mee te professionaliseren. Vrijwilligers hebben rechten en plichten.

7.3. Medezeggenschap

De Wet op de OR stelt dat bij meer dan 50 medewerkers een OR verplicht is. De cao welzijn en de cao Kunsteducatie wijken daarvan af en gaan uit van 35 medewerkers. De medewerkers van de bibliotheek worden vertegenwoordigd door de WINO OR. Afzonderlijk is er bij onderliggende stichtingen geen sprake van verplichte OR, kan worden volstaan met PVT's.

Hoewel de organisatie in totaal niet meer dan 50 personeelsleden zal tellen, wordt voorsnog de Tijdelijke Ondernemingsraad (TOR) gehandhaafd. Met deze TOR leden zijn afspraken vastgelegd in een faciliteitenregeling.

8. Middelen

Stichting Fundament kent twee belangrijke inkomstenbronnen: omzet uit de diverse klantengroepen en subsidie, met name van de gemeente Losser. De omzet die wordt gerealiseerd bij diverse klantengroepen is divers. De gemeente financiert Stichting Fundament om bepaalde functies/diensten uit te voeren en is daarmee opdrachtgever van Stichting Fundament voor de betreffende diensten.

8.1. Eigen inkomsten

Stichting Fundament heeft verschillende eigen inkomsten:

- Recettes (uit voorstellingen, locatieprojecten, tentoonstellingen en lezingen/informatieavonden).
- Inkomsten uit educatieve activiteiten, les- en cursusgeld.
- Leners- en gebruikersinkomsten van de bibliotheek.
- Sponsoring.
- Donaties.

Deze inkomsten worden opgenomen in de begroting.

8.2. Subsidie

Zoals gezegd, is de gemeente Losser de belangrijkste subsidieverstrekker van Stichting Fundament. Voor speciale, incidentele projecten zal Stichting Fundament ook op andere overheidsorganen en fondsen een beroep doen.

8.3. Sponsoring

Sponsoring is voor Stichting Fundament belangrijk. Met name incidentele activiteiten van de onderliggende instellingen worden geheel dan wel gedeeltelijk gefinancierd met sponsorbijdragen. Dit kan ook in natura zijn.

Stichting Fundament ziet sponsoring als een uitdrukking van draagvlak voor haar activiteiten in de lokale samenleving.

Gezien de toch grillige aard van de sponsormarkt, zal Stichting Fundament in de basis van de organisatie niet rekenen met sponsorinkomsten. Sponsorinkomsten worden gezien als vitaal om meerwaarde te creëren boven de basisinkomsten.

8.4. Stichting Fundament: een financieel gezonde onderneming

Om koers te houden, is het van belang dat Stichting Fundament een financieel gezonde organisatie wordt en blijft. Management van middelen bestaat uit de volgende aanpak voor de komende jaren:

1. Stichting Fundament is een platte organisatie met ruimte voor professionals
2. Er wordt geïnvesteerd in deskundig personeel
3. Er is voldoende scholingsbudget
4. Er wordt, indien mogelijk samen met collega-organisaties, gestreefd naar realisatie van een flexibele schil door tijdelijk personeel.
5. Er zijn voldoende reserves.
6. Nieuwe activiteiten zijn aanvullend, gericht op iets wat er nog niet is en gebaseerd op een vraag.
7. De interne organisatie werkt efficiënt en effectief.
8. Stichting Fundament doet gebiedsgericht wat kan en centraal wat moet.

8.5. Presentatie van het verhaal binnen en buiten:

Nu het plan er ligt, de visie en richting worden gedeeld, komt het aan op de uitvoering, het doen (Do). Alle medewerkers hebben daarbij een belangrijke rol in het uitdragen en koers houden. Vanaf 2017 is dit strategisch plan het kader en de visie waarbinnen Stichting Fundament werkt. Alle medewerkers dragen dit uit, binnen en buiten de organisatie.

De missie, visie, doelstellingen en resultaten worden besproken met de gemeente en samenwerkingspartners. Daartoe wordt een publieksversie van dit plan gemaakt. Om tot een gezamenlijke aanpak en tot resultaten te komen, is het van belang dat de gemeente als opdrachtgever en financier de inhoudelijke doelstellingen vaststelt en dat de samenwerkingspartners met Stichting Fundament gezamenlijk aan deze doelstellingen willen werken.

Het plan zal als eerste aan de verantwoordelijk wethouder en het college worden gepresenteerd.

Dit strategisch plan wordt ook met de Tijdelijke Ondernemingsraad (TOR) en medewerkers van Stichting Fundament besproken. Hierbij staat de vraag centraal wat er nodig is om tot succesvolle uitvoering te komen.

Welke middelen zijn nodig? Welke nieuwe vaardigheden of competenties vraagt dit van medewerkers? En wat vraagt het van de leidinggevenden? Welke werkprocessen moeten worden aangepast? Welke planning hoort daarbij? Op basis hiervan kan een gedetailleerde werkplanning worden gemaakt voor de komende jaren.

Belangrijk is dat de cirkel Plan-Do-Check-Act consequent wordt toegepast. Doen, meten van de resultaten, verbeteren en vernieuwen, plannen en doen zijn een cyclisch en continu proces.

9. Processen

9.1. Kernprocessen

In een eerder hoofdstuk (pag. 21) werden de kernprocessen van Stichting Fundament reeds benoemd:

- Programmering van culturele en sociaal culturele activiteiten.
- Informatievoorziening (in alle mogelijke vormen).

De programmering van culturele en sociaal culturele activiteiten omvat het proces dat erop gericht is activiteiten te laten plaatsvinden, in Kulturhusen en op locaties elders in de gemeente. Feitelijk zijn dat de huidige activiteiten van de drie stichtingen. Daar komen door de ambities van Stichting Fundament nog aanvullende activiteiten bij. Hoewel de aard, inhoud en omvang van activiteiten sterk verschillen, zijn er ook grote overeenkomsten. Stichting Fundament heeft de kwaliteiten in huis om het gehele proces te beheersen van idee, plan tot en met uitvoering. Daartoe beschikt Stichting Fundament over een uitgebreid netwerk van mogelijke leveranciers en/of samenwerkingspartners.

De informatievoorziening omvat alle activiteiten van de huidige bibliotheek met inbegrip van de ontwikkelingen die bibliotheken op dit moment doormaken door de opkomst van digitale informatiebronnen.

Goed gastheerschap van Stichting Fundament vormt voor Stichting Fundament een belangrijke voorwaarde. Of het nu gaat om de café-functie, de dorpshuisfunctie met bijeenkomsten en vergaderingen, of de bibliotheek en een leescafé of literaire avond, in alle gevallen is het noodzakelijk dat de basale elementen van goed gastheerschap - horeca, inrichting accommodatie, opstelling apparatuur en verlichting, ontvangst - op een passende wijze zijn ingericht.

9.2. Ondersteunende processen

Naast de kernprocessen is een aantal ondersteunende processen te onderscheiden:

- Personeelszaken.
- Administratie.
- Automatisering.
- Marketing en communicatie.
- Inrichting en routing

Bijlage 1:

Overige Trends

Specifiek in het sociale domein spelen veel ontwikkelingen die van invloed zijn op de positie en werkwijze van Stichting Fundament. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- *De grote transities op lokaal niveau:* De kanteling van de WMO, de begeleiding en dagbesteding die vanuit de AWBZ worden overgeheveld naar gemeenten, de decentralisatie van de Jeugdzorg, de Participatiewet en het Passend Onderwijs. Met deze transities wordt beoogd een beweging op gang te brengen van verkokering naar samenwerking waarbij de grenzen tussen zorg, welzijn, wonen, werk en onderwijs vervagen.
- *Veranderingen binnen het vrijwilligerswerk:* Veranderingen richting minder animo en minder tijd, meer vrijblijvendheid en voor een kortere periode. Tegelijkertijd komt er meer druk op onderlinge ondersteuning te liggen: van verzorgingsstaat naar civil society. Vrijwilligerswerk wordt ook steeds meer ingezet als kwalificatie en opstap naar werk en als dagbesteding.
- *Onderwijs:* Meer uitval MBO-leerlingen door onder andere hogere eisen en strengere selectie, minder maatwerk aanbod, verhoging exameneisen VMBO, waardoor minder slaagkans leerlingen, ontwikkelingen passend onderwijs.

Digitalisering en veranderend mediagebruik

De opkomst van e-books, e-content, smartphones, tablets en sociale netwerken. Informatie is 24 uur per dag op iedere willekeurige plek beschikbaar. Dit heeft een enorme impact op de wijze waarop we met informatie omgaan en de manier waarop we informatie zoeken en verwerken. Daar komt bij dat de samenleving het internet ontdekt heeft als een plek om haar identiteit vorm te geven, contacten te onderhouden, te discussiëren en initiatieven te ontplooiën. Sociale netwerken zoals Twitter en Facebook zijn onderdeel van het dagelijks leven geworden. Er ontstaat steeds meer behoefte aan nieuwe manieren om de overvloed aan informatie te filteren en doorzoekbaar te maken. De mogelijkheden van sociale media, apps en mobiele apparaten bepalen bovendien steeds meer de manier waarop gebruikers digitale content gebruiken.

- **Individualisering en socialisering**

We hebben een druk bestaan, leven in een multiculturele samenleving waarin traditionele verbanden wegvallen en de individualisering en vergrijzing toenemen. Verbanden worden tijdelijker en veranderlijker. Via sociale media en het sociale web ontstaan veel virtuele ontmoetingen en communities. Door deze manier van ontmoeten ontstaat de behoefte aan sociale samenhang, aan plaatsen en momenten waar ervaringen met gelijkgestemden gedeeld kunnen worden. Individuen organiseren zich tegelijkertijd informeel rond thema's waarbij de drijfveren bestaan uit ontmoeting, beleving en kennisdeling.

- **Consumentengedrag**

De klant is niet langer een passieve consument. Via internet worden content, meningen en verhalen vrijelijk gedeeld met anderen. De moderne consument is zelfbewust, kiest uit het aanbod datgene wat het beste bij zijn identiteit past en deelt zijn ervaringen steeds meer met andere consumenten. Sociale netwerken spelen daarbij een belangrijke rol.

Consumenten worden niet alleen slimmer, maar ook veeleisender. Mensen raken eraan gewend dat ze alles kunnen krijgen op het moment dat het hen uitkomt. Maatwerk en gemak worden steeds belangrijker. Consumenten eisen een aanbod dat in hoge mate is afgestemd op hun persoonlijke wensen en interesseprofiel. Gezien haar streven een plaats voor ontmoeting en debat te zijn, zowel in digitale als in fysieke zin, kan Stichting Stichting Fundament inspelen op de ontwikkelingen rondom maatschappelijke participatie. Door klantwaarde centraal te stellen in haar fysieke en digitale diensten kan de informatiefunctie inspelen op maatwerk en de behoefte aan gemak van de consument.

- **Duurzaam is trend**

Milieubewustzijn en ecologisch verantwoord consumeren beginnen een steeds groter draagvlak te krijgen. Moderne consumenten willen steeds meer inzicht in het productieproces van de producten die zij kopen: wat is de herkomst, is het eerlijk geproduceerd met oog voor mens en milieu? Milieubewuster leven betekent ook dat mensen dieper gaan nadenken over hun eigen levenswijze en relatie tot de wereld. Een grotere behoefte aan zingeving, persoonlijke groei en maatschappelijke betrokkenheid is het gevolg. Steeds meer mensen streven naar een betere levenskwaliteit, een gezond lichaam, authenticiteit, betekenis en diepgang.

Bronnenlijst

*Gemeente Losser: **Bijlagen***

Toekomstvisie gemeente Losser 2025

Collegeprogramma gemeente Losser 2010-2014

Beleidskader Wmo 2007-2010 gemeente Losser

Programmabegroting 2014 gemeente Losser

Nota Werk aan de Dinkel, gemeente Losser, september 2013

Concept-visie Sociaal Domein gemeente Losser, 27-01-2014

Notitie Lokaal Bibliotheekbeleid gemeente Losser 2011

Nota Cultuurbeleid 2009 – 2015, gemeente Losser

Landelijke publicaties:

Competenties Maatschappelijke ondersteuning, MO-Visie

De rem op de projectencarrousel, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mei 2012

Welzijn in beweging, conceptrapport MO groep/ BMC, september 2012

Collegiale consultatie

Strategisch plan 2013-2014 De Stuw Hardenberg

Meerjarenstrategie 2013 – 2016, Vereniging Netwerk van Overijsselse bibliotheken

Bijlage 2 De doelstellingen van de gemeente Losser

In de Toekomstvisie 2025 “Samen schatbewaarders van de gemeente Losser” stapt de gemeente stevig op de toekomst af. In 7 perspectieven geeft de gemeente haar strategische doelen weer.

Voor Stichting Fundament zijn vooral de volgende 3 perspectieven van belang:

2. Een vitaal Losser;
3. Jong en oud doen en tellen mee;
7. Losser en maatschappelijke organisaties werken in nieuwe allianties aan projecten van belang.

Perspectief 2: Een vitaal Losser: aantrekkelijk voor alle leeftijden om er te wonen en te werken

Wij willen een vitale samenleving in 2025. Voorzieningen als sport, cultuur, bibliotheken en scholen zijn evenwichtig verspreid over de vijf dorpen. Er is een gevarieerd aanbod. Omdat steeds meer inwoners ouder worden organiseren wij sportactiviteiten en bewegen in de buurt. Ieder kerkdorp behoudt zijn eigen karakter. Woningen zijn er voor alle levensfasen, starters op de woningmarkt, gezinnen en voor ouderen. Steeds meer zullen er kleinschalige woonvormen bestaan voor ouderen waar zorg en welzijn gecombineerd worden. Ook mensen met een beperking maken hiervan gebruik. Nieuwe coalities tussen maatschappelijke partners en met inspraak en inspanningen van bewoners maken dit mogelijk. Ook zijn nieuwe financieringsmogelijkheden ingezet.

Of je nu oud of jong bent, iedereen binnen de gemeente draagt zijn steentje bij aan de samenleving van 2025.

Perspectief 3: Jong en oud doen en tellen mee

Of je nu oud of jong bent, iedereen binnen de gemeente draagt zijn steentje bij aan de samenleving. Langs de kant staan doe je alleen nog bij een sportwedstrijd van je kinderen. Of je nu betaald meedoet of als vrijwilliger. Maatschappelijke betrokkenheid is er vanzelfsprekend en bepaalt het welzijn van de inwoners.

De straat, wijk of het buurschap en de dorpsraden regelen wat zij zelf willen regelen en zij dragen zelf de verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid.

Ook zullen inwoners betrokken zijn bij de uitvoering van beleid. Denk daarbij aan het beheer van natuur, maar ook aan bijvoorbeeld het Collectief Particulier Opdrachtgeverschap. Ook is er nog steeds een bloeiend verenigingsleven door het grote aantal vrijwilligers dat zich inzet.

Perspectief 7: Losser en maatschappelijke partners werken in nieuwe allianties aan projecten

In 2025 zijn wij ervaren netwerkers. De samenwerking met en tussen organisaties, maatschappelijke partners en andere gemeenten ook die aan de andere zijde van de grens, maar ook met de inwoners zorgt voor een breed gedragen aanpak van projecten en maatschappelijke opgaven. Dat betekent dat de gemeente steeds meer initiatieven belegt bij de inwoners.

Met andere woorden, de gemeente zal minder organiseren, meer laten ontstaan; minder opleggen, meer initiatieven van anderen volgen en faciliteren; minder geld geven, meer verbinden met het doel om geld te genereren. En alleen dan geld geven als er helder zicht is op het resultaat of effect.

Uit onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid blijkt dat burgers inventief zijn, veel kunnen en tot veel bereid zijn. De gemeente Losser wist dit al, maar wij kunnen het nog meer inzetten. Het trefwoord van een samenleving die bouwt op burgerbetrokkenheid is vertrouwen; vertrouwen van beleidsmakers in burgers, vertrouwen van burgers in beleidsmakers en in elkaar. Geen blind vertrouwen, maar vertrouwen met een gezonde dosis van wantrouwen. Dat is niet vanzelfsprekend maar verlangt denken vanuit burgers, voortdurend investeren in dat vertrouwen, en het scheppen van voorwaarden voor verandering: stapje voor stapje, experimenterend, lerend en

waar nodig achteraf corrigerend.(uit het rapport “Vertrouwen in burgers”, wrr 2012)

De strategische doelen op een rij

Hieronder volgen de strategische doelen die de gemeente Losser 2025 voor ogen heeft en die van belang zijn voor Stichting Fundament.

Het laat de gemeentelijke ambitie zien. Het vormt de stip op de horizon en bij alle ontwikkelingen in de komende jaren zou iedere partner zich de vraag moeten stellen: als we deze weg in slaan, werken we dan aan deze doelen voor de gemeente Losser 2025?

Zorg en Welzijn

- waarin het voorzieningenniveau en goede zorg anno 2013 waar mogelijk behouden blijft en met een gevarieerd aanbod aan sport en cultuur, waardoor inwoners zich lichamelijk en geestelijk gezond en goed voelen.
- waarin inwoners participeren en meehelpen zoals een goed noaber betaamt.

Bestuur en Dienstverlening

- waarin het dagelijks bestuur dichtbij de mensen staat en zich daadkrachtig toont met een heldere visie op de toekomst en onze dienstverlening aan de inwoners optimaal is.
- waarin ruimte is voor samenwerking met en tussen organisaties, maatschappelijke partners, inwoners en andere gemeenten ook die aan de andere zijde van de grens.

Prestatievelden Wmo

1. het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten
2. op preventie gerichte ondersteuning bieden aan jongeren met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden
3. het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning
4. het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers
5. het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijke verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem
6. het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van het behoud van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijk verkeer (nieuw hierbij is het aanbieden van hulp bij het huishouden)
7. maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang
8. het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale hulp bij rampen
9. het bevorderen van verslavingsbeleid