

# TOOLBOX BELEIDSPLANNING

Fase 6



**DE AMBRASSADE**  
bureau voor jonge zaken

# FASE 6: Mensen, middelen & netwerk

## 6.0 Inleiding

Om je beleidsplan uit te voeren heb je **mensen, middelen en een netwerk** nodig. Eens je de doelstellingen en acties bepaald hebt, is het een kwestie van deze uitvoerbaar te maken door er personeelstijd, partners en werkmiddelen aan te verbinden. De berekening en verdeling van deze middelen neem je ook in je beleidsnota op. Enerzijds omdat je nota hierop beoordeeld wordt, maar anderzijds omdat het je toelaat gedurende een gehele beleidsperiode plantmatig je werkprocessen op te volgen.

De verdeling van mensen, middelen en netwerk hangt nauw samen met het doelstellingskader dat je opstelt. In de praktijk wisselen fase 5 (doelstellingskader) en fase 6 (mensen, middelen & netwerk) elkaar vaak af. Terwijl je bezig bent met je doelstellingskader verder uit te schrijven doe je er goed aan ook meteen rekening te houden met de middelen die je eraan kan koppelen en stel je jezelf volgende vragen:

- Is het plan uitvoerbaar?
- Heeft de organisatie voldoende en de juiste medewerkers om de doelstellingen te bereiken?
- Heeft ze voldoende financiële middelen?
- Zijn er voldoende ondersteunende processen binnen de organisatie?
- Welke partners zijn er om dit plan uit te voeren?

Ook **ondersteunende of voorwaarde scheppende processen** moeten gepland worden om alle doelstellingen te kunnen realiseren. Denk bijvoorbeeld aan de infrastructuur (gebouw, logistiek, IT), communicatie, begrotingen, enzovoort. Dit zijn namelijk ook middelen om de missie en de strategische doelen te halen.

**MENSEN**

**MIDDELEN**

**NETWERK**



**Zakelijk Plan & Organisationsbeleid**

Koppelen aan doelstellingen:

- ▶ werkmiddelen (kosten & opbrengsten)
- ▶ medewerkertijd & personeelskosten
- ▶ samenwerkingen

In dit deel van de toolbox geven we enkele insteken die je toelaten om een financiële planning op te zetten.\*

In dit hoofdstuk vind je volgende hoofdstukken:

- [Start to financieel plan](#)
- [Financieel plan vs. doelstellingenkader](#)
- [Begroting](#)

Bron\*: De basis hiervoor haalden we uit de vormingsdag van 12 april 2017 door *Dylan Peere* en *Christophe Vanhee (UGent)*, de webinar van *Strategies and Leaders* op donderdag 23 april 2020 en de vorming van S&L tijdens de 5<sup>e</sup> vormingsdag van het beleidsnotatraject van De Ambrassade op 2 mei 2024.

## **6.1 Start to financieel plan**

Bij een beleidsnota hoort een financieel plan. Een financieel plan gaat over de manier waarop middelen en personeel worden ingezet om de doelstellingen te behalen. Om dit financieel plan te creëren is het belangrijk om alvast te beschikken over de nodige financiële basiskennis, waarna je inzicht kan krijgen in je huidige financiële situatie.

- *Hoeveel werkmiddelen heb je op dit momenten ter beschikking en waarvoor worden die ingezet?*
- *Hoeveel kan je investeren? Hoe (financieel) gezond is je organisatie?*
- *Hoe veel middelen gaan er naar de algemene, ondersteunende werking (overhead)?*
- *Wat is het verschil tussen kosten en uitgaven en tussen opbrengsten en inkomsten?*

Het is pas zinvol een toekomstig financieel kader te schrijven als je weet hoe je financiën in de huidige beleidsperiode functioneren. Begin daarom eerst met een grondig analyse van je huidige situatie vooraleer je nieuwe investeringen maakt en je werkmiddelen gaat (her)verdelen en inplannen.

Je vertrekpunt voor een financiële analyse is de boekhouding van de organisatie. Er zijn vier belangrijke documenten die je hierbij kunnen helpen:

- De **balans** geeft een beeld (foto) van de bezittingen, schulden en het eigen vermogen van je organisatie op een bepaalde datum (meestal 31/12).
- De **resultaatrekening** geeft een beeld van de financiële resultaten van het afgelopen jaar.
- De **sociale balans** geeft je meer gedetailleerde informatie over de personeelsinzet van het afgelopen jaar.
- De **begroting** geeft een beeld van de financiële planning voor het volgende werkjaar.

Ben je zelf niet bij de eigen boekhouding en financiën van je organisatie betrokken? Ga dan even na bij je financiële of administratieve medewerker waar deze informatie te vinden is. Hoe meer gedetailleerde informatie je vindt, hoe beter je jouw analyse kan maken. Beschikken jullie over een goede analytische boekhouding (er zijn hierrond aanbevelingen en verplichtingen vanuit het departement)? Dan mag het zeker niet ontbreken aan instrumenten om deze boekhouding ook grondig te bestuderen.

Heb je zelf niet direct toegang tot je interne financiële documenten, dan kan je altijd je eigen jaarrekening die je als vzw moet neerleggen bij de nationale bank van België, erbij nemen. Je kan ze hier opzoeken: <https://www.nbb.be/nl/balanscentrale/gegevens-raadplegen/consult>.

In deze jaarrekening kan je zowel de balans, de resultatenrekening als de sociale balans terugvinden van de organisatie. Wees er je dus ook bewust van dat deze informatie openbaar is: ook de afdeling Jeugd en de adviescommissies hebben deze informatie ter beschikking.

Om inzicht te krijgen in de financiën van je organisatie zijn er een aantal elementen die je kan nagaan:

- [Vaste & variabele uitgaven](#)
- [Vaste & variabele inkomsten](#)

- [Is onze organisatie in financieel evenwicht of net erg kwetsbaar?](#)
- [De waarde van schattingen](#)
- [Andere instrumenten en berekeningen](#)

### **Vaste & variabele uitgaven:**

Een aantal uitgaven binnen je beleidsvoering zijn relatief duidelijk en onveranderlijk, je kan ze aanduiden als **vaste uitgaven**. Denk bijvoorbeeld aan leningen die je moet afbetalen, de koop of huur voor je gebouw, bijkomende infrastructuur werken, logistiek en onderhoud, .... Door de relatieve stabiliteit van deze uitgaven, kan je ze gemakkelijk doorheen je vijf beleidsjaren doortrekken en inplannen als een gegeven.

*Vb. stel dat je huidige secretariaat te veel geld kost, of dat het niet meer voldoet aan de wensen van je organisatie. Dan kan je zoeken naar een nieuw secretariaat, of een gebouw kopen. De uitgaven hiervoor laten zich gemakkelijk inplannen.*

De **personeelsuitgaven** zijn een grote uitgavenpost binnen jeugdwerkorganisaties. Hoewel de meeste jeugdwerkorganisaties een groot verloop van personeel ervaren, blijft het aantal medewerkers relatief stabiel. Ook deze personeelsuitgaven kan je op basis van huidige cijfers goed inplannen (zie ook verder bij [‘personeel’](#)).

*Een aantal uitgaven zijn echter moeilijker in te schatten.* Bij het inplannen van nieuwe projecten en activiteiten is het minder evident om hiervan juiste inschattingen te maken. Hier moet je dus werken met eigen **ramingen** die je maakt. Het loont hier echter de moeite om in je huidige beleidsplan de financiële afrekening van eerdere nieuwe projecten of activiteiten na te gaan. Het kan je leren hoe je toekomstige experimenten beter inschat. (Zie ook verder bij [ramingen](#))

### **Vaste en variabele inkomsten:**

Ook aan de inkomstenkant zijn er inkomsten die relatief stabiel zijn en inkomsten die je moet gaan inschatten.

Een (groot) deel van je **vaste inkomsten** halen wij als jeugdwerkorganisaties uit **subsidies**. Veel van deze subsidies zijn in de praktijk min of meer stabiel en kan je dus voor de komende vijf jaren inplannen.

Vergeet niet dat subsidies allerhande vormen kunnen aannemen. Naast algemene toegekende subsidies zijn er in onze sector ook een aantal **‘aan subsidies verwante inkomsten’**. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de sociale maribel, of VIA / DAC middelen, of andere tewerkstellingsmaatregelen, enzovoort. Deze inkomsten zijn vergelijkbaar met de algemene subsidies, maar de toekenning ervan verloopt volgens andere regels.

Maak je gebruik van **projectsubsidies** dan wordt het nog wat ingewikkelder om de inkomsten hiervan te voorspellen. Ze verlopen vaak via andere regels en/of termijnen dan de ‘reguliere’ Vlaamse subsidies voor jeugdwerk.

Inkomsten die je haalt uit je dienstverlening, de activiteiten die je organiseert, de producten die je verkoopt enzovoort kunnen we benoemen als **omzet**. Afhankelijk van organisatie tot organisatie kan je deze al dan niet goed inschatten op basis van vorige resultaten. Ook hier loont het dus de moeite om in je huidige beleidsplan de financiële afrekening erbij te nemen.

### **Is onze organisatie financieel gezond of net erg kwetsbaar?**

Als je zicht hebt op de inkomsten en uitgaven van vorige jaren, kan je iets leren over de verhouding van je financiën. Genereer je voldoende inkomsten om je uitgaven te betalen? Van waar komen deze inkomsten (bv. subsidie vs. omzet)? Hoe breed zijn je inkomsten verspreid? Deze vragen geven je inzicht in de **kwetsbaarheid van je organisatie**.

*Enkel voorbeelden:*

- *Een organisatie die 90% van haar inkomsten haalt uit subsidies is erg kwetsbaar voor schommelingen (denk aan de besparingen) in het subsidiebudget.*
- *Een organisatie die veel inkomstenbronnen heeft door bij veel klanten en overheden inkomsten te genereren, spendeert veelal ook veel tijd en middelen aan de opvolging en administratie die hierbij komt kijken. Soms moet je ook in de eerste jaren een investering doen om deze inkomsten te kunnen genereren. Dit zijn belangrijke zaken om rekening mee te houden.*
- *Een organisatie die haar inkomsten meer spreidt over verschillende partners (vb. 60% subsidie) kan evenwel kwetsbaar zijn indien ze haar inkomsten bij een zeer kleine groep partners haalt. Wanneer er één van die partners wegvalt is de impact op je inkomsten immers ook groot.*

Voer deze oefening ook op langere termijn uit. Beperk je niet tot het voorbije jaar, maar ga kijken of de balans tussen inkomsten en uitgaven de voorbije jaren positief of negatief is. Hou daarbij ook rekening met bv. lening kosten. Als de balans meer negatief is dan positief moet je bekijken waar je kan bijsturen.

### **De waarde van schattingen**

Voor de jeugdwerksector is het niet altijd even gemakkelijk om goede inschattingen te maken van toekomstige inkomsten en uitgaven. Je weet immers pas echt zeker op welk subsidiebedrag je precies kan rekenen wanneer je een subsidieovereenkomst afsluit met de administratie<sup>1</sup>. Ook de omzet van je aanbod zijn niet altijd even voorspelbaar. Op basis van de variabiliteit van al die inkomsten, steek je behoorlijk veel tijd in deze ramingen, die je dan mogelijks opnieuw moet aanpassen nadat je met de administratie je subsidieovereenkomst hebt afgehandeld. **Weet dat je begroting altijd een levend document is.** Je past je cijfers continu aan, want de context verandert voortdurend. Het is immers

---

<sup>1</sup> We gebruiken de korte term administratie waarmee we de administratie bedoelen van het departement Cultuur, Jeugd en Media.

onmogelijk om alle veranderingen te voorzien en in te plannen. Dit betekent niet dat projecties onzinnig zijn.

Hoewel het dus vaak om ramingen gaat, hoeft dit je niet tegen te houden ambitieuze plannen te maken. Zo lang je ervoor zorgt dat in je toekomstige plannen je marges positief blijven, kan je grootse plannen maken.

*Je kan bijvoorbeeld een grote lening aangaan binnen je beleidsperiode, maar je moet de tering dan ook naar de nering zetten en een aantal financiële leefregels hooghouden. De gevolgen van die uitgaven plan je dus duidelijk in.*

### **Andere instrumenten en berekeningen**

Er bestaan tal van andere begrippen die je nog meer kunnen leren over de je financiële situatie. Bv. brutomarge, beschikbaar netto werkkapitaal, liquiditeitsratio's, sociaal passief...

We gaan hier niet verder op in, maar het kan nooit kwaad om je hier goed in te laten bijstaan door je financieel medewerker, boekhouder, ... of je hierin te laten vormen.

## **6.2 Financiële planning vs. Doelstellingenkader**

Een grondige analyse van je financieel beleid, geeft je voeding om in je strategische keuzes een doordachte financiële oefening te maken. In dit hoofdstuk nemen we je mee in de [werkwijze](#) van zo'n financiële oefening en hoe je de [werkingskosten](#) en [personeelsinzet](#) berekend. Tot slot geven we graag nog een extra impuls mee rond hoe je [vanuit een waardeperspectief naar een strategisch verdienmodel kunt gaan](#). Een goed doordacht verdienmodel is namelijk cruciaal voor de financiële gezondheid van je organisatie!

### **Werkwijze**

Wanneer je je doelstellingenkader – en bijhorende financiële plan – opstelt, sta je grosso modo voor drie grote keuzes:

- Welke acties gaan we behouden?
- Wat stoten we af?
- Welke nieuwe acties ondernemen we?

⇒ Kortom: waar vaart het schip naartoe?

<b>Behouden</b>	<p>Voor de te continueren acties grijp je terug naar je analyses en stel je jezelf de vraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Past dit binnen de missie/visie?</li> <li>• Lopen de projecten goed?</li> <li>• Is het een cashkoe of eerder een verliespost?</li> <li>• Lukt het met de huidige personeelsbezetting (aantal VTE)?</li> <li>• Hoe veel druk zetten we op het personeel?</li> </ul>
<b>Afstoten</b>	<p>Sommige acties, doelstellingen, projecten kan je afstoten op basis van inhoudelijke of financiële argumenten. Wees je ervan bewust dat afstoten gevolgen heeft, zowel van financiële aard alsook voor je personeel: moeten we personeelsleden heroriënteren richting nieuwe taken of eerder nieuwe mensen aantrekken, dan wel anderen laten afvloeien?</p>
<b>Nieuw!</b>	<p>Soms heb je een fantastisch idee voor je nieuwe beleidsperiode en vraag je de overheid via je beleidsnota dan ook om hierin te investeren. Het is niet altijd even gemakkelijk om die boodschap verkocht te krijgen in tijden van budgettaire besparingen. Daarom start je best al op voorhand op. Door zelf de zaken op te starten en te ontwikkelen, maak je duidelijk dat er overlevingskansen voor het project zijn, toon je aan dat succes haalbaar is en dat je een doordachte aanpak en model hebt.</p>

Het is zeer moeilijk om voor alle doelstellingen, acties en projecten de juiste inspanningen te plannen. Naarmate een doelstelling of een project afgezonderd kan worden van de andere is het eenvoudiger precies te berekenen wat iets kost aan mensen en middelen.



*Vb. Voor een tijdschrift of het beheer van de website kun je redelijk nauwkeurig de kosten berekenen, net als voor een project, zoals bv. de organisatie van een tentoonstelling.*

*Vb. Processen om de kwaliteit van je vormingsprojecten te verhogen zijn op voorhand erg moeilijk in concrete kosten om te zetten.*

## **Werkingsmiddelen berekenen**

Om je werkingmiddelen te berekenen, geven we graag 3 handvaten mee die je kan gebruiken bij je financiële planning:

[Kostenberekening per doelstelling](#)

[Overheadkosten](#)

[Investeringsuitgaven](#)

### **Kostenberekening per doelstelling**

In je beleidsnota streef je ernaar om zoveel mogelijk op het niveau van operationele doelstellingen je financiën weer te geven. Per operationeel doel bereken je de werkingkosten, investeringsuitgaven, personeelskosten, opbrengsten (andere dan subsidie), .... Het helpt daarin vaak om op actieniveau inschattingen en berekeningen te voeren.

Wees hierin realistisch! De administratie en de adviescommissie die je nota beoordeelt, beschikken over een historiek van cijfers, beleidsnota's en werkingsverslagen... en zullen deze dus gebruiken bij de beoordeling van je organisatie. Zeker bij het begroten van nieuwe doelstellingen en acties werk je best gedetailleerd, transparant en realistisch.

### **Overheadkosten en een goede verdeelsleutel**

**Overheadkosten** zijn kosten die je maakt tijdens het runnen van jouw organisatie. In dit geval gaat het om kosten die niets te maken hebben met producten of diensten die je organisatie aanbiedt. Dit noem je ook wel indirecte kosten. Voorbeelden zijn: onkosten voor algemene communicatie, administratie, juridische kosten, verzekeringen, vergunningen, huur van een locatie voor de organisatie,...

Het is zeker niet altijd mogelijk om al je onkosten in projecten te vatten of op te splitsen in operationele doelstellingen. Voor veel aspecten van de werking zijn er gemeenschappelijke kosten die je minder gemakkelijk kan opdelen. Het is erg lastig correct in te schatten hoeveel van deze overheadkosten er per project/actie/doelstelling precies ondergebracht moeten worden. Indien je deze wel logisch kan opstellen en uitleggen, kan je met een **vaste verdeelsleutel** werken om je overheadkosten per doelstelling te verdelen.

*Vb. Telefoniekosten worden over nagenoeg alle doelstellingen gebruikt. Je zou in principe een verdeelsleutel kunnen maken waarmee je een min of meer realistische inschatting maakt van hoeveel van de kosten elke doelstelling draagt.*

Lukt het niet om een zinvolle verdeelsleutel op te stellen dan kan je de overhead kosten ook apart weergeven. Sommige organisaties werken namelijk ook een strategische of operationele doelstelling

uit over het organisatiemanagement. Dit kan dan de plek zijn waar je het grote deel van je overhead kosten kan bundelen.

Durf ook realistisch te zijn in de inschatting van je overheadkosten. [Studies](#) toonden aan dat we in de non-profit sector overheadkosten vaak te laag rapporteren. Gemiddeld worden er tussen 10 en 15% overheadkosten aangegeven, maar zijn er in werkelijkheid grotere onkosten gemaakt. Ter vergelijking, het gemiddelde aan overheadkosten in de profit sector is 25%. Door te lage overheadkosten te rapporteren creëren we een verwachtingspatroon bij subsidiegevers die steeds lagere bedragen zal toekennen, net omwille van die lage gerapporteerde kosten, wat de neerwaartse druk op deze kosten enkel vergroot. Het gevolg is dat je effectief gaat besparen op deze kosten en functies en vervolgens ook aan kwaliteit gaat inboeten. Men heeft dit de starvation cycle van nonprofit genoemd.

*Vb. We besparen op overhead door geen apart IT-profiel aan te nemen, maar wanneer er problemen zijn met computers, moet één van onze inhoudelijke medewerkers inspringen, waardoor die personeelstijd verloren gaat, maar niet is meegerekend in de overhead.*

Opnieuw dus een oproep om zo realistisch mogelijk te rapporteren.

### **Investeringsuitgaven spreiden**

Bepaald ondersteuningsmateriaal en investeringen (vaak grotere uitgaven die je doet), spreid je over verschillende jaren door ze boekhoudkundig af te schrijven. Er bestaan verschillende waarderingsregels die ook verschillend kunnen toegepast worden. Het kan interessant zijn om deze waarderingsregels voor afschrijvingen eropna te slaan. Sommige zaken kan je immers afschrijven over een gehele beleidsperiode, wat je wat meer financiële ademruimte geeft.

### **Personeelsinzet berekenen**

De medewerkersplanning is de aanpassing van het medewerkersbeleid aan het beleidsplan. Er zijn verschillende manieren waarop je hieraan kan beginnen: [inhoudelijk](#) of [financieel](#).

### **Inhoudelijke aanpassingen**

Er zijn enkele inhoudelijke keuzes te maken.

- Welke competenties zijn aanwezig in de organisatie?
- Welke bijkomende competenties zijn nodig om het beleidsplan uit te voeren?
- Waar moet de organisatie zich aanpassen, bijsturen, verbeteren, vorming, training of opleiding plannen of externe expertise inhuren?

### **Bepalen van de medewerkersnoden en competenties voor de doelen uit het beleidsplan:**

Eerst schat men in hoeveel uur/medewerkers of personele middelen nodig zullen zijn om iedere doelstelling uit het beleidsplan te realiseren (uitgedrukt in VTE). Hoe beter de doelstellingen zijn geformuleerd en hoe concreter het medewerkersbeleid is uitgewerkt, hoe preciezer deze taak uitgevoerd kan worden.

De organisatie vergelijkt vervolgens de nieuwe personele noden met de situatie en activiteiten van vorige jaren. Dat leidt allicht tot verschillen op het vlak van medewerkers. Hebben we voldoende en de juiste medewerkers? Het kan ook dat sommige doelstellingen geschrapt, afgezwakt of uitgesteld moeten worden: dat men met andere woorden de tering naar de nering moet zetten. Misschien is een personeelwissel nodig?

### **Overwegingen vanuit de resultaten van de gegevensverzameling en -verwerking:**

Er zal rekening moeten worden gehouden met de belangrijkste beleidsopties, de financiële mogelijkheden, de structuur en de cultuur van de organisatie...:

- Als de organisatie bijvoorbeeld wil starten met integrale kwaliteitszorg, heeft ze dan de vereiste deskundigheid in huis?
- Als de organisatie nieuwe projecten of acties wil opstarten, beschikt ze dan over de juiste mensen?

Het kan best dat ze te veel personeelsleden met bepaalde competenties heeft, maar dat ze voor andere opdrachten niemand heeft. Kortom, **als nieuwe processen, procedures of acties worden gepland, heeft de organisatie er dan de mensen en deskundigheid voor?**

Na het beantwoorden van deze vragen kan de inzet van medewerkers gepland worden per operationele doelstelling, per reeks van doelstellingen of per strategische doelstelling. Dat hangt af van hoe de organisatie functioneert.

Een dergelijke benadering zorgt er ongetwijfeld voor dat je over bepaalde aspecten van het medewerkersbeleid verder moet nadenken of concrete verbeteracties moet plannen:

- Hoe worden medewerkers aangeworven?
- Zijn er functiebeschrijvingen? Zijn er competentieprofielen?
- Is er een VTO-planning (vorming, training en opleiding)?
- Worden de medewerkers gecoacht?

Het zijn stuk voor stuk elementen van het human resources-beleid van de organisatie.

## Medewerkersplanning

Alle opties en plannen worden samengevat in een rapport, een medewerkersplanning die gezien de gebruikte methode coherent is met en aansluit op het beleidsplan. Wellicht bevat de planning concrete acties inzake de inzet van de medewerkers. Ze worden het best mee opgenomen in het beleidsplan. Het gaat in zo'n plan namelijk niet alleen over de toewijzing van de personele middelen per doelstelling, maar ook over de planning van de noodzakelijk geachte maatregelen om de personele inzet optimaal te doen renderen. Je kan dit per operationele doelstelling beschrijven in je beleidsplan, maar het kan voor sommige organisaties ook interessant zijn om hiervoor een aparte strategische doelstelling voor uit te schrijven en hier de geplande acties van je medewerkersbeleid te bundelen.

## Het financiële plaatje bij betaalde medewerkers: VTE-berekening

De grootste kost in de meeste organisaties is de personeelskost. Een begroting opmaken voor je personeel, volgt dezelfde algemene stappen van financiële planning: in eerste instantie maak je een analyse op basis van de huidige beleidsvoering, vervolgens maak je projecties waarop je keuzes baseert.

### Analyse van je personeelstijd in VTE

Bekijk in eerste instantie hoeveel voltijdse equivalenten (VTE) je in dienst hebt en wat dat je jaarlijks kost. Bekijk het volledige plaatje, houd dus rekening met:

- In welk barema zijn je medewerkers tewerkgesteld?
- Over hoeveel anciënniteit beschikken ze?
- Over welke voordelen beschikken ze? (Bv. extra verlofdagen, maaltijdcheques, groepsverzekering, ...)

Om doordachte keuzes te kunnen maken in je personeelsbegroting, voer je enkele projecties uit.

- Bereken wat je kosten zijn bij **het behoud van je volledige personeelsploeg (Y)**. Bereken aan de hand van barema's, anciënniteit en voordelen hoe je prijs stijgt. Hou daarbij ook rekening met mogelijke indexering van lonen e.d. Hiermee kom je tot een fictieve maximumprijs voor personeelskosten.
- Daarnaast maak je de berekening van een **minimumscenario (X)**. Kijk daarvoor even naar het verleden:
  - Wat is de gemiddelde doorlooptijd van personeelsleden?
  - Zullen er veel personeelwissels plaatsvinden?
  - Wat kost het je wanneer je in je vervangingen kiest om jonge mensen aan te nemen?

- Wanneer je over een fictieve maximumkost (Y) en minimumkost (X) beschikt, kan je werken met **een vork van de twee**, waar je in je reële beleidsvoering waarschijnlijk ergens tussen belandt. Je kiest voor je begroting dus een soort tussenmaat tussen minimum- en maximumscenario. Bouw een grondig berekend en realistisch scenario uit.

*TIP! Weet dat de personeelskost bij vele organisaties 60-80% van de kosten inhoudt. Wissels en fluctuaties brengen dus behoorlijke begrotingswijzigingen teweeg. Hou hier rekening mee wanneer je een begroting opstelt. Eventueel kan je er zelfs je beleid naar schikken: specifieke barema's kiezen, vaste rotatie van personeel instellen, ...*

### **Berekening personeelskost: Hoe pak je dit methodisch aan?**

Weet dat de inschatting van voltijdse equivalenten voor iedereen moeilijk is, omdat je nog niet meteen weet wie welke doelstellingen precies gaat opvolgen, hoe vlot dat loopt en hoeveel tijd het vraagt. Je kan de berekening op drie manieren aanpakken:

1. **Ofwel verbind je al namen met doelstellingen en de ingeschatte tijdsinvesteringen.** Op die manier krijg je een 'reële' inschatting van de personeelstijd per operationele doelstelling. Weet dat dit een zeer moeilijke oefening is. Bovendien, als je het echt grondig wilt aanpakken, hou je ook rekening met personeelsverschuivingen, nieuwe aanwervingen, ... en de daar bij horende impact op je personeelsbegroting.
2. Een andere manier van werken houdt in dat je een **gemiddelde loonkost** berekent voor alle VTE's: een soort 'gemiddelde prijs van een VTE'. Hiervoor kan je je inschatting tussen de vork minimum- en maximumkost gebruiken. Vervolgens kan je dit gemiddelde getal verdelen naargelang de ingeschatte VTE per operationele doelstelling.

Op die manier heb je al een inschatting van de personeelskost voor je inhoudelijke doelstellingen. Hier bovenop zijn er ook nog een aantal overheadkosten om mee te nemen. Naast inhoudelijke medewerkers, bestaat een team ook vaak uit personeelsleden die coördineren, ondersteunen, administratie verzorgen, ... deze personeelskost is vaak niet rechttoe rechtaan onder operationele doelstellingen onder te brengen.

Vaak worden deze kosten in een beleidsnota onder een **aparte doelstelling** bijvoorbeeld 'kwaliteitsvolle organisatie' samengenomen. Op die manier kan je een zeer concreet en helder kostenplaatje maken van deze overhead personeelskosten.

3. Een andere manier van werken komt erop neer dat je deze kosten toch **verdeelt onder de verschillende operationele doelstellingen**. Dit is echter lastig, omdat het een inschatting van de overhead bij elke doelstelling vraagt, wat zeker niet altijd zo gemakkelijk uit te drukken is.

In een derde scenario plaats je overheadkosten **niet specifiek onder een doelstelling** van je nota, maar aanvaard je dat die kosten er zijn. Het verdient aanbeveling om in dit geval toch een aparte tabel op te maken waarin je transparant weergeeft welke kosten dit zijn en hoe je die berekent.

**TIP: toon aan hoe je het kostenplaatje voor je personeel opbouwt:**

Het klinkt erg logisch, maar het blijft belangrijk om goed aan te tonen hoe je de kosten van je personeel berekent. De administratie voorziet normaal gezien in haar leidraad een schema dat je dient te gebruiken om je begroting weer te geven. Het kan alleszins geen kwaad om in je beleidsnota extra ruimte te maken om je personeelsbegroting helder uit de doeken te doen. Gezien dit de grootste kost van je organisatie is, wordt hier grondig naar gekeken. Uiteraard gebruikt de administratie ook een methode en een aantal parameters die haar toelaten een berekening te maken. Zorg er dus hoe dan ook voor dat je duidelijk bent in de berekening van je personeelskosten en dat de details onder je doelstellingen en overheadberekeningen overeenkomen met het totaalbedrag.

**Vanuit 'waardeperspectief' naar een 'verdienmodel' voor jouw organisatie.**

In de vorming van Stijn van S&L ging het over hoe je vanuit een waarde/impactperspectief kunt gaan naar een goed en gezond verdienmodel. Op basis van dit verdienmodel kan je ook de financiële strategie beter in kaart brengen en/of aanpassen.

Nadat je je doelstellingenkader hebt opgesteld kan je jezelf volgende vragen stellen: /

- Welke waarde genereren we met die strategische/operationele doelstelling? En voor wie?
- Waar halen we onze inkomsten, bij wie en hoe? Wat is het verdienmodel?
- Wie zou dit moeten betalen? Bv. als het ons doel is dat we ook de meest kwetsbaren gaan bereiken met ons aanbod, vinden we het dan logisch dat deelnemers lidgelden betalen?
- Welke inkomsten dekken welke kosten? En vinden we dat logisch?

**Verdienmodel**, bweeeeh. Het lijkt een term die wij in het jeugdwerk niet graag horen of die niet bij ons past maar toch is het belangrijk om daarover na te denken in de opmaak van je begroting. Hieronder nemen we jullie graag mee in hoe je de waarde van een bepaalde doelstelling kan vastnemen en omzetten naar een verdienmodel, hoe je dan vervolgens kan kijken naar een strategie en hoe je daaruit begroting kan opmaken.

Moet je deze aanpak gebruiken? Neen, maar het kan jou eens op een andere manier laten kijken naar je begrotingsopmaak.

### **Stap 1: Voor wie doe je het?**

Probeer eerst voor elke doelstelling die je in je doelstellingenkader hebt vooropgesteld de volgende vragen te stellen:

- Voor **wie** doen we dit?
  - o **De eindgebruiker** (bv. je deelnemers, scholen, klanten van de shop)
  - o **De 'significante andere'** (bv. oud-deelnemers of sympathisanten van de organisatie)
  - o **Het brede publiek/maatschappij** (bv. bedrijven, andere jeugdwerkorganisaties, ouders van..., buurtbewoners waar je actief bent)
  - o **De overheid** (Europa, Vlaams, lokaal...)
- Welke waarde willen we daarbij creëren?
- Wat is de meerwaarde die we met een bepaalde taak willen creëren voor die doelgroep? Welke impact wil je met andere woorden creëren bij welke doelgroep?

### **Stap 2: leg er je verdienmodel naast**

Ga nu bij de 'wie's' die je hierboven hebt gegenereerd ook na welke inkomsten je via hen binnenhaalt.

Welke inkomsten komen van:

- **De eindgebruiker** (bv. je deelnemers, scholen, klanten van de shop)
- **De 'significante andere'** (bv. oud-deelnemers of sympathisanten van de organisatie)
- **Het brede publiek/maatschappij** (bv. bedrijven, andere jeugdwerkorganisaties, ouders van..., buurtbewoners waar je actief bent)
- **De overheid** (Europa, Vlaams, lokaal...)

Lukt het niet om een stakeholder of 'wie' in de juiste categorie op te delen? Dan is dit niet erg, maar blijf bij de vraag: Welke inkomsten komen vandaag van welke groep?

Door dit in beeld te brengen krijg je vooral zicht op:

- Waar komen je inkomsten vandaag vandaan?
- Zijn er nog opportuniteiten onder benut?
- Haal je de de inkomsten in functie van een bepaalde 'waarde/impact' wel op de juiste plek?

### **Stap 3: Bepaal vanuit de waarde en je gewenste impact een strategie**

Als je zicht hebt op wat jullie de komende jaren willen realiseren met de organisatie en weten welke impact je daarbij graag wil nastreven dan kan je een strategie uitbouwen rond deze doelstellingen aan de hand van de bovenstaande stappen.

Het wordt dan tijd om aan de slag te gaan met een eerste financiële inschatting van de 'nieuwe plannen' en die zet je als dat kan t.a.v. het huidige budget.

Op naar de begroting dus...

## **6.3 Begroting**

De administratie voorziet bij de overgang naar een nieuwe beleidsperiode steeds een [leidraad voor het indienen van je beleidsnota](#) (OPGELET: Dit is nog de vorige editie, op dit moment wachten we nog op een nieuwe editie). Hierin zit ook steeds een begrotingsschema vervat.

### **Schrijf je begroting op maat**

Wees je er bewust van dat je beleidsnota en begroting gelezen worden door ambtenaren van de administratie en commissieleden (vaak oudgedienden uit het jeugdwerk of aanpalende sectoren). Hoewel ze over de historiek van je werking beschikken, kennen ze zeker niet alle gebruiken en gewoontes van je organisatie. Ze lezen je nota wellicht met een andere blik dan dat jij hem schrijft. Laat je nota dus best eens door een buitenstaander nalezen, vooraleer je indient. Op die manier kan je nog corrigeren en meer op maat van 'de leek' schrijven, ook voor het financiële luik.

Voor je begroting komt het er vooral op neer om helder en transparant te zijn. Neem je berekeningswijzen en verdeelsleutels op. Toon aan hoe je je aantal VTE berekent. Durf ook eens te berekenen hoe groot de inzet van vrijwilligers binnen je organisatie is.

### **Minimaal op te nemen in je begroting:**

Hoewel je een beleidsplan schrijft voor de administratie, vragen ze toch dat je het gehele financiële plaatje weergeeft. Ook al bedraagt het subsidiebedrag van Vlaanderen bijvoorbeeld slechts 10% van je inkomsten, toch geef je je volledige financiële begroting mee. De administratie wil immers zicht krijgen op de financiële gezondheid van je organisatie, niet enkel het deel ervan dat zij subsidieert.

Dit betekent niet dat je een overzicht moet indienen van *alle* strategische en operationele doelstellingen met bijhorende indicatoren die je, verdeeld over je verschillende subsidiegevers en partners, binnen je organisatie hanteert.

Wel moet je:

- Volledige inzage geven in je gehele financiële plaatje.
- Daarbij geef je best aan wat onder het Vlaamse decreet gesubsidieerd wordt en wat niet. Dit kan je doen door in je begroting met verschillende kolommen te werken: één voor Vlaams, één voor andere en een totaal.
  - Voor de kolom 'Vlaams' geef je wel een volledig doelstellingenkader tot en met acties en indicatoren.
  - Voor de andere kolom hoeft je niet je volledige kader uit te werken. Als je bv. op een project inschrijft dat je niet bij hen vraagt maar wel bij een ander, moet je dit niet per se invoegen in je nota.

Het gaat er vooral om dat je inzage geeft in je organisatie, hoe ze werkt en in welke mate zij financieel gezond is. Je hoeft dus geen volledig minutieus uitgewerkt plan, waarin je inzage geeft in je indicatoren voor andere subsidiegevers, bij Vlaanderen in te dienen.

Wel is het goed om één overkoepelend plan met alle indicatoren en budgetten voor jezelf bij te houden. Op die manier kan je processen stroomlijnen en is het eenvoudiger om intern te rapporteren





**DE AMBRASSADE**  
bureau voor jonge zaken

en te managen. Eventueel werk je in het plan/de begroting met verschillende kleuren of markers. Hoe dan ook vermijd je met één overkoepelend plan een soep aan verantwoordingen en administratie.

**TIP!**

*De administratie vraagt dat je in je beleidsnota een begroting maakt op basis van operationele doelstellingen. Bij elke doelstelling dien je dus een kleine begroting in met personeelstijd, werkingsmiddelen en eventueel overhead. Bij het onderhandelen over je subsidieovereenkomst valt die 'toewijzing' weg: je krijgt een jaarlijks bedrag toegewezen, zonder een verdeling over O.D.'s. Het loont de moeite om dan alsnog voor jezelf de 'toewijzing te behouden. Dit laat je toe een strakker financieel management te voeren, want je kan de financiële voortgang per project dan toch opvolgen. Ook is het handig voor je personeelsleden om te weten voor welke doelstellingen ze instaan, welke registratie er van hen gevraagd wordt en hoeveel tijd ze aan de doelstelling (mogen) spenderen.*