



**Stichting
Amsterdamse
Zwerfkatten**

Beleidsplan 2012-2014
Versie 1.0

Inhoud

Inhoud	2
1 Woord vooraf	3
2 Stichting Amsterdamse Zwerfkatten	4
2.1 Missie	4
2.2 Visie	4
2.3 10 Kernwaarden	5
2.4 Strategische prioriteiten	5
2.5 Doelstellingen	5
3 Klanten, Dienstverlening, Partners	6
3.1 Doelstellingen	6
3.2 Achtergrond	6
3.3 Ontwikkeling	7
3.4 De SAZ in 2014	9
4 Interne Processen	11
4.1 Doelstellingen	11
4.2 Achtergrond	11
4.3 Ontwikkeling	12
4.4 De SAZ in 2014	14
5 Leren en Groeien	15
5.1 Doelstellingen	15
5.2 Achtergrond	15
5.3 Ontwikkeling	16
5.4 De SAZ in 2014	16
6 Financiën en Huisvesting	17
6.1 Doelstellingen	17
6.2 Achtergrond	17
6.3 Ontwikkeling	17
6.4 Huisvesting	18
6.5 De SAZ in 2014	18
6.6 Meerjarenbegroting	19



1 Woord vooraf

De Stichting Amsterdamse Zwerfkatten (hierna te noemen SAZ) heeft als missie om het aantal zwerfkatten in en om Amsterdam op een zo diervriendelijk mogelijke manier te verminderen en te beheersen. De SAZ wil daarvoor aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen. De huidige incident gestuurde werkwijze is onvoldoende voor de uitdagingen van de komende jaren. De SAZ doet nu een sprong voorwaarts door vooruit te kijken en gaat planmatiger werken. Dit beleidsplan is startpunt en leidraad. De komende drie jaar staan in het teken van professionalisering en consolidering van de organisatie. Deze koers is de afgelopen jaren ingezet en wordt nu met kracht voortgezet.

De SAZ helpt Katten. Als ze zwerven én om te voorkomen dát ze gaan zwerven. Dit maatschappelijke probleem staat niet op zichzelf en de SAZ vervult daarmee een signalerende en helpende rol in de samenleving, vergelijkbaar met 'streetcorner' werk. Als speerpunt in het beleid ziet de SAZ het als haar opdracht om het zwerfkattenprobleem dicht bij de bron of eerder nog aan te pakken. De SAZ voert hiervoor een actief voorlichtings- en neutralisatiebeleid. Voor 'probleem' katten werkt de SAZ aan een structurele oplossing.

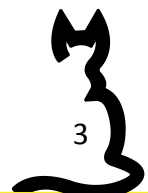
Gezien de huidige financiële crisis verwacht de SAZ een stijging van het aantal zwerfkatten in de komende jaren. Om een exponentiële groei van de kattenpopulaties te voorkomen zal er nog meer aandacht besteed worden aan efficiency en gestructureerde werkmethodes. Het is onvermijdelijk dat geschoolde of ervaren medewerkers moeten worden aangetrokken. Door stijging van het aantal katten en het aantrekken van gekwalificeerd personeel zullen de huidige inkomsten niet toereikend zijn. De exploitatie moet sluitend worden gemaakt door het aantrekken van extra structurele fondsen, donaties of het ontwikkelen van andere inkomstenbronnen. De SAZ heeft geen winst oogmerk en streeft die niet na. Een gezonde financiële situatie is echter voorwaarde om de plannen te kunnen verwezenlijken.

De doelen die in drie jaar moeten zijn bereikt hebben we zo concreet mogelijk geformuleerd. Een verandering van de organisatiestructuur en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en competenties van medewerkers zijn noodzakelijk om te voldoen aan eisen voor de komende jaren.

Namens het bestuur,

Raymond Ygosse
Voorzitter

Olga Wieberdink,
secretaris



2 Stichting Amsterdamse Zwerfkatten

2.1 Missie

De missie van de Stichting Amsterdamse Zwerfkatten is om het aantal zwerfkatten in en om Amsterdam op een zo diervriendelijk mogelijke manier te verminderen en te beheersen. Door de aanpak van dit sociaal maatschappelijke probleem wordt dierenleed voorkomen, de natuur beschermd, hygiëne bevorderd en kennis van de problematiek verspreid. De SAZ signaleert, controleert en beheerst zwerfkatten populaties en overlast in Amsterdam en omgeving.

2.2 Visie

Dieren hebben in een ontwikkelde samenleving recht op een respectvolle behandeling. Dierenleed in welke vorm dan ook is onnodig, verwerpelijk en moet worden tegengegaan. De SAZ is zich ten volle bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in deze en spant zich tot het uiterste in om dierenleed en in het bijzonder kattenleed te bestrijden, zowel preventief als curatief. Katten zijn vanuit hun aard sociale dieren en door de mens in zijn woonomgeving gehaald om persoonlijke redenen en belang. In Amsterdam voorkomende zwerfkatten zijn allen voortgekomen uit afstammelingen van deze “menselijke” en “tamme” kattenpopulatie. De katten zijn gaan zwerven als gevolg van persoonlijke problemen of onverantwoordelijk gedrag. Er komen in Amsterdam en omgeving geen echt “wilde” katten voor. De Amsterdamse zwerfkatten vertonen vanwege hun hoge adaptieve vermogen ten hoogste “wild” of “verwilderd” gedrag. Dit maakt de Amsterdamse samenleving volledig verantwoordelijk voor hun lot. De SAZ neemt namens de Amsterdamse samenleving deze verantwoordelijkheid op zich.

De SAZ zet onderbouwde en diervriendelijke wetenschappelijke methoden en middelen in om de zwerfkatten populatie van Amsterdam e.o. onder controle te krijgen en te houden. De SAZ voert haar activiteiten autonoom uit en beschouwt zichzelf als onmisbare schakel in het maatschappelijk geheel. Om deze reden werkt de SAZ nauw samen met lokale overheden en relevante maatschappelijke en dierenbescherming organisaties. De SAZ is hét expertise centrum met betrekking tot de (zwerf)katten problematiek in de regio Amsterdam en omstreken en wil als zodanig in de Amsterdamse samenleving bekend staan.



2.3 10 Kernwaarden

- We zijn betrokken bij het *welzijn* van de dieren en in bijzonder (zwerf)katten
- We hebben *respect* voor de dieren en elkaar en brengen dat over op anderen
- We hebben *liefde voor dieren*
- We zijn *betrouwbaar* naar de dieren en de samenleving
- We pakken *oplossingsgericht* aan
- We nemen *verantwoordelijkheid* en stimuleren *zelfwaardering*
- We *helpen* en *ondersteunen* elkaar en klanten waar mogelijk
- We bieden een *inspirerende plek* om te werken
- We *werken samen*
- We *groeien* en *leren*

2.4 Strategische prioriteiten

- Vangen en neutraliseren van zwerfkatten of potentiële zwerfkatten
- Voorkomen van katten populaties die overlast veroorzaken en zich uitbreiden
- Onderliggende sociale probleem aanpakken
 - Neutraliseren voor sociale minima en chippen
 - Invoering verplichte kattenchip nastreven
 - Voorlichting aan de samenleving
 - Adviseren bij beleid van lokale en regionale overheden
 - Participeren in publiek debat
 - Invoering kattenbelasting nastreven
- Tamme katten herplaatsen en verwilderde katten terugplaatsen
- In het wild geboren kittens socialiseren en eventueel plaatsen bij nieuwe eigenaren
- Langdurige opvang realiseren voor moeilijk terugplaatsbare katten
- Signalering sociaal maatschappelijke problemen (w.o. dierenleed) en inschakelen hulpverlening
- Deelname aan maatschappelijke overlegstructuren ten behoeve van dierenwelzijn
- Voorkomen van uitbraak van ziektes die de volksgezondheid bedreigen

2.5 Doelstellingen

- Jaarlijkse minimaal 1500 zwerfkatten helpen
- Probleem van sociale minima's op de politieke en maatschappelijke agenda zetten
- Voorlichting en opvoedingsprogramma's organiseren om onverantwoordelijk gedrag van katteneigenaren tegen te gaan
- Opvangcentrum realiseren voor probleemkatten die niet retour of doorgeplaatst kunnen worden
- Naamsbekendheid van de SAZ vergroten

3 Klanten, Dienstverlening, Partners

3.1 Doelstellingen

De SAZ is een dierenwelzijnsorganisatie met een sociaal maatschappelijke doelstelling. Uit dit gegeven vloeit voort dat in principe de volledige Amsterdamse samenleving gebruik kan maken van de diensten van de SAZ. De SAZ kent geen winstoogmerk maar streeft wel een gezonde financiële huishouding na (zie hoofdstuk 6). Voortvloeiend vanuit de verantwoordelijkheid van de samenleving worden de diensten van de SAZ waar mogelijk tegen laagdrempelige, kosten dekkende en betaalbare tarieven bij eventuele eigenaren in rekening gebracht. In veel situaties is de eigenaar onbekend en niet te achterhalen. Als gevolg hiervan is de SAZ afhankelijk van structurele subsidie vanuit lokale overheden. Om de kwaliteit van de dienstverlening op hoog niveau te houden en continue te verbeteren voert de SAZ een actief wervingsbeleid voor bijdragen vanuit fondsen en vrijwillige donaties. Om aantoonbaar verantwoording af te leggen van de besteding van de middelen maakt de SAZ haar begroting en bestedingen openbaar. Additioneel onderzoekt de SAZ mogelijkheden om door verkoop van merchandise artikelen inkomsten te genereren.

Voor de herplaatsing van katten maakt de SAZ op dit moment gebruik van de diensten die verleend worden door de dierensasiels in en om de regio Amsterdam. De SAZ onderkent de professionaliteit, de positie en de rol van asielen en wil daar in de toekomst graag gebruik van blijven maken. Gezien de hoge en stijgende aantallen van zwerfdieren die de SAZ jaarlijks helpt en omdat de asielen onvoldoende constante afname capaciteit kunnen bieden onderzoekt de SAZ de mogelijkheid om in de toekomst tot directe herplaatsing over te gaan. De SAZ streeft hiervoor het verkrijgen van de juiste vergunningen na.

Omdat niet alle opgevangen dieren her- of terug plaatsbaar zijn vanwege ouderdom, verwildering of ziekte is een structurele opvangvoorziening noodzakelijk. De SAZ beschikt op dit moment niet over de mensen en middelen om dit te realiseren. Gezien de belangrijkheid en urgentie van het probleem ontwikkelt de SAZ plannen om dit in de nabije toekomst wel te kunnen bieden aan de Amsterdamse samenleving en de directe regio. Een hoogwaardige 365x24 uur opvangfaciliteit inclusief personeel voor minimaal ca. 150 “probleem” katten is noodzakelijk.

3.2 Achtergrond

De SAZ heeft in haar 17 jarig bestaan een grondige kennis opgedaan van de omvang en aard van het zwerfkatten probleem in en om Amsterdam. Oorzaak en gevolg staan helder voor ogen. Verschillende middelen, methoden en inzichten zijn ingezet en de effecten daarvan zijn geëvalueerd. De SAZ bestaat meer dan 17 jaar en dat is meer dan een gemiddeld kattenleven. Diverse katten hebben in hun “verwilderde” bestaan, soms



meermalen, bijgedragen aan de effectieve aanpak zoals die vandaag de dag wordt toegepast. De SAZ staat echter niet stil en blijft haar methoden en middelen verbeteren in het belang van de doelgroep. Wie zijn de afgelopen jaren de klanten of afnemers geweest van de SAZ?

- Iedereen die overlast heeft van zwerfkatten of anderszins zwerfkatten wil helpen
 - Bewoners
 - Bedrijven
 - Sociaal-Maatschappelijke organisaties (zoals woningbouwverenigingen, hulpverlening zoals gezinshulpverlening e.d., keuringsdienst van waren)
 - Gemeentelijke instellingen
 - Winkeliers
- Allochtone ondernemers
- Sociale minima: mensen die hun kat willen laten neutraliseren maar hiervoor niet voldoende financiële middelen hebben dit volgens reguliere kanalen te doen

Dierenbeschermings- en opvangorganisaties (waaronder de Dierenbescherming, Landelijke Inspectie Dienst) en dierenbehandelaars (dierenartspraktijken) vormen een aparte en speciale groep klanten. Naast afnemers van de diensten van de SAZ zijn zij veelal ook partner in het oplossen van de problematiek. In samenwerking met deze organisaties wil de SAZ komen tot een hoogwaardige kwaliteitsstandaard en wederzijdse erkenning.

In grote lijnen herkent de SAZ twee soorten afnemers:

1. Mensen die overlast ervaren willen dat hun probleem zo snel mogelijk wordt opgelost en het maakt ze over het algemeen niet uit hoe dat gebeurt
2. Mensen die zich het lot van dieren aantrekken willen dat het zo diervriendelijk mogelijk gebeurt. Zij zijn vaak bereid medewerking te verlenen

3.3 Ontwikkeling

De hoofdtaak van de SAZ heeft zich in de afgelopen 17 jaar ontwikkeld tot een uitgebreid palet van activiteiten. Primair staat het welzijn van de dieren voorop. Dierenwelzijn of beter dierenleed, staat in een samenleving nooit op zichzelf. Dieren doen zichzelf niets aan, het wordt ze aangedaan. Dit is niet altijd kwade wil maar eerder onwetendheid. De medewerkers van de SAZ hebben moeten ervaren (en ervaren nog bijna dagelijks) dat veel dierenleed voortkomt uit sociale problemen waarbij dieren letterlijk en figuurlijk 'dier van de rekening' worden.

Overlijden, huisuitzettingen, echtscheiding, burenruzies maar ook onoplettendheid, onwetendheid en ongeïnteresseerdheid zorgen ervoor dat de dieren aan hun lot worden



overgelaten. Honden, vogels en exoten vinden over het algemeen nog een weg naar een asiel maar katten worden veelal aan hun lot overgelaten. Vaak gebeurt dit vanuit de verkeerde veronderstelling dat “tamme” katten zichzelf door middel van jacht in leven zullen weten te houden. Dit is helaas niet het geval. Tamme katten hebben niet leren jagen als jong dier en leren dat ook niet meer op latere leeftijd. Als ze al leren jagen is het onvoldoende om in een volwaardig bestaan te kunnen voorzien.

Losgelaten katten gaan een sombere toekomst tegemoet. Ze leven van wat de goedwillende dierenliefhebber de katten af en toe voert of van wat mensen weggooien - huisvuil. In een stad als Amsterdam is huisvuil grootschalig voorhanden waardoor de dieren vanuit de overlevingsdrang lange tijd hun erbarmelijke toestand weten te handhaven als er niet wordt ingegrepen. Ziekten, ongedierte, ongelukken en slechte weersomstandigheden zijn hun grootste deel. Veel dieren “overleven” slecht korte tijd, worden aangereden, hongeren uit of sterven aan besmet voer of infecties. Door kapot getrokken huisvuilzakken ontstaat zwerfvuil wat extra ongedierte aantrekt.

Bij de katten die weten te overleven is een groot probleem de ongebreidelde voortplanting. Veel eigenaren (en zeker eigenaren met beperkte financiële middelen of eigenaren die het vanuit een overtuiging nalaten) laten hun katten niet neutraliseren. Een zwervende intacte poes en een intacte kater kunnen in vijf jaar tijd voor 5000 nakomelingen zorgen met alle sociaal maatschappelijke en dierenwelzijn gevolgen van dien. Ook de goedwillende helper komt in de problemen omdat het aantal katten door de goedbedoelde hulp uit de hand loopt.

Katten niet laten neutraliseren is abject en veroorzaakt de “dweilen met de kraan open” problematiek. Neutraliseren moet bij wet verplicht moeten worden, naast de invoering van kattenbelasting en verplicht chippen en registreren van katten. Helaas is dit in Nederland nog niet geregeld en ziet de SAZ het als haar verplichting om deze leemte op te vullen door preventieve en correctieve acties uit te voeren, te stimuleren en ondersteunen.

Zoals gezegd komen de medewerkers van de SAZ regelmatig in situaties waarin sprake is van een persoonlijk, sociaal of maatschappelijk probleem naast het dierenleed waarvoor ze in eerste instanties benaderd zijn. Dierenleed staat nooit op zichzelf. In eenvoudige situaties brengen de medewerkers van de SAZ de omgeving begrip bij voor de situatie van het dier en leren de omgeving hoe er goed en verantwoord voor de dieren gezorgd kan worden. In complexe situatie worden de relevante maatschappelijke organisaties op de hoogte gebracht. Daar waar sprake is van dieren mishandeling wordt aangifte gedaan. Dierenmishandeling, bewust of onbewust, is onacceptabel. Door deze positie zijn de activiteiten van de medewerkers goed vergelijkbaar met de activiteiten van streetcornerwork en sociaal maatschappelijk werkers.



Wat ziet de SAZ als haar diensten pakket?

- Het bestrijden en beheersen van het sociaal maatschappelijk probleem van zwerfkatten in en om Amsterdam
- Het zo diervriendelijk mogelijk vangen en behandelen van (zwerf)katten
- Het zo snel mogelijk en kwalitatief hoogwaardig opvangen en her-, door- of terugplaatsen van (zwerf)katten
- Voorkomen en bestrijden van dierenleed
- Stimuleren en ondersteunen van chippen, sterilisatie en castratie
- Vervullen van de gemeentelijke zorgplicht ten aanzien van zwerfkatten

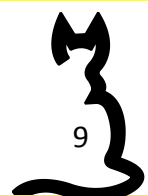
Hoe doet de SAZ dat?

- Laagdrempelig blijven (sociaal & financieel)
- Geen wachtlijsten, snelle actie op meldingen
- Streetcornerwork (dicht bij de mensen en het probleem aanwezig zijn)
 - Signalering van sociaal maatschappelijke problemen (naast dierverwaarlozing en mishandeling)
 - Het aanpakken van de bron van het probleem (ondersteuning sociale minima, confrontatie en educatie detailhandel en horeca, religieuze- en politieke-overtuigingen)
 - Direct contact tussen SAZ medewerkers en afnemers
 - Geduld, betrokkenheid
 - Proactieve initiatieven
- Voorlichting geven (ter plekke, en structureel)
- Publieke communicatie & voorlichting
- Zo snel mogelijk het maatschappelijke probleem (laten) oplossen in samenwerking met relevante maatschappelijke organisaties
- Beïnvloeding van het gemeentebestuur

Welzijn van dieren staat voorop!

3.4 De SAZ in 2014

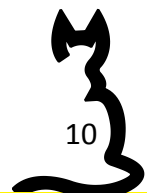
Het diensten aanbod van de SAZ wordt voor een groot deel bepaald door de omvang en aard van de sociaal maatschappelijke problemen die zich in de Amsterdamse samenleving voordoen. Tempering van inkomsten, werkeloosheid en armoede groei doen vermoeden dat de problemen voor de dieren in de komende jaren sterk zullen verergeren. Bezuinigingen treffen helaas vaak als eerste de onmondige dieren. Naast uitbreiding en verbetering van de probleemaanpak wil de SAZ de oorzaken aanpakken door proactieve preventieve diensten te



ontwikkelen. Om dit te kunnen doen zijn uitbreiding van professionele kennis en financiële middelen noodzakelijk.

Wat wil de SAZ in 2014 gerealiseerd zien?

- Uitbreiding van de hulpverlening
- Uitbreiding en proactieve ondersteuning van chippen, neutralisatie van katten van
 - sociale minima en onvermogenen
 - ondernemers met afwijkende overtuiging of moraal ten aanzien van dierenwelzijn
 - onverantwoordelijke en onwetende eigenaars
- Wettelijk verplichte chip en registratie en neutralisatie van kittens
- Gereguleerde fokvergunningen
- Opvangfaciliteit (opvangcentrum/kattendorp) voor 150 verwilderde katten die niet meer plaatsbaar zijn of terug gezet kunnen worden
- Gezamenlijk landelijk beleid van alle zwerfkatt opvangcentra
- Grote naamsbekendheid in de regio van Amsterdam
- Certificering op basis van erkende 'goede doelen' kwaliteits standaarden
- Proactief voorlichtingsprogramma voor katten eigenaren of potentiële eigenaren
- Aanpassing wetgeving eigenaarschap eerste 14 dagen verkorten naar 7 dagen
- Verbod op verkopen van katten in de dierenwinkel
- Verbod op verkopen van katten via het internet
- Tatoeage-tangen aanwezig en in gebruik bij alle asielen en dierenartspraktijken
- Regionaal gelijke beleidsvoering bij alle dierenbeschermingsorganisaties
- Gelijk beleid abortussen/geboorten met asielen
- Politieke lobby om sociaal maatschappelijke oorzaken aan te pakken
- Gestructureerde en gegarandeerde doorstroom van gevangen katten



4 Interne Processen

4.1 Doelstellingen

De Stichting Amsterdamse Zwerfkatten gaat in de komende jaren een grote stap in de professionalisering van de organisatie maken. Er zal steeds meer sprake zijn van gescheiden en gespecialiseerde functies. De SAZ wil meer proactief controle krijgen op de procesvoering en minder afhankelijk worden van de 'waan van de dag'. Deze verbeteringsslag mag echter niet leiden tot een bureaucratische werkwijze. Het moet leiden tot een gedegen gestuurde én flexibele organisatie waar het inspirerend en leuk is om te werken. De creatieve en gepassioneerde inzet van de medewerkers wordt hoog gewaardeerd en gestimuleerd, ook buiten het 'eigen' specialisatie gebied.

4.2 Achtergrond

De SAZ heeft in de afgelopen 17 jaar op organische en pragmatische wijze een effectieve werkwijze ontwikkeld. Het is een kleine en betrokken groep medewerkers met korte communicatielijnen. Er is beperkt sprake van gescheiden processen en functies. Alle medewerkers zijn in meer of mindere mate in staat de voorkomende werkzaamheden te verrichten.

De huidige samenstelling van het team kent een drietal vaste medewerkers, één sociale werkplaats medewerker, één wisselende re-integratie medewerker en een constant veranderende groep vrijwilligers. Door de hoge werkdruk die op de vaste medewerkers ligt kan er onvoldoende aandacht besteedt worden aan de begeleiding van het personeel van de sociale werkplaatsen en de vrijwilligers. De noodzaak tot compensatie door de vaste medewerkers is te hoog en de financiële waardering is in verhouding tot de markt laag. Dit veroorzaakt een onacceptabel continuïteitsrisico.

Deze situatie is houdbaar zo lang er sprake is van een kleine groep medewerkers die met gelijke passie en professionaliteit aan de slag zijn. Dit is echter niet gegarandeerd. In het kader van de voorgenomen professionalisering en groei van de organisatie is het noodzakelijk om de processen en functies onder de loep te nemen en waar mogelijk uit te breiden, te verbeteren of aan te scherpen. De werkdruk moet in balans zijn en de financiële waardering moet marktconform worden zodat het aantrekkelijk wordt om voor de SAZ te werken. Het plezier in het werk moet geborgd worden.



4.3 Ontwikkeling

De volgende processen worden onderkend en in de komende jaren geoptimaliseerd:

De *kern* processen (of "*primaire*" processen). Dit zijn de processen waar het binnen de SAZ om draait. Op de eerste plaats het vangen, kortstondige opvang (<3dagen), verzorgen en door plaatsen van (zwerf)katten. Diervriendelijke vangmethoden en middelen, hoogwaardige verzorging en kwalitatieve doorplaatsing (first time right) behoren tot de belangrijkste aandachtsgebieden voor de komende jaren. De huidige operationele processen worden onder de loep genomen en onder de verantwoordelijkheid van het bestuurslid dierenwelzijn aangescherpt en verbeterd. Uiteindelijk draait alles primair om het welzijn van de katten. De operationele aansturing van het vangen en het verzorgen wordt uitgevoerd door professionele medewerkers. Als gevolg van gewijzigd overheidsbeleid komen subsidies voor sociale werkplekken en re-integratie plekken de komende jaren te vervallen. De SAZ heeft meerdere gesubsidieerde werkplekken en de impact zal significant zijn. Gezien de beperkte financiële draagkracht van de SAZ vindt op dit moment herbezinning plaats hoe hier mee moet worden omgegaan.

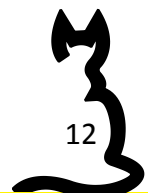
De *sturende* processen (of *management*processen) zijn nodig om de organisatie te besturen. De SAZ realiseert zich het belang van een gedegen bestuur om te voldoen aan de doelstellingen de SAZ en aan de wet- en regelgeving. Om historische redenen voldoet de huidige samenstelling van het bestuur nog niet aan de meest wenselijke opbouw. In de komende jaren wordt er actief gewerkt aan een gedegen invulling van het bestuur zowel op niveau van onafhankelijke rolscheiding als op het gebied van inhoudelijke professionaliteit. Waar mogelijk worden externe onbezoldigde bestuursleden aangetrokken. Op dit moment kent het bestuur de volgende rollen:

- Voorzitter, penningmeester (onafhankelijk, gecombineerd)
- Secretaris (afhankelijk, medewerker)
- Bestuurslid personeel (afhankelijk, medewerker)
- Bestuurslid dierenwelzijn (onafhankelijk, dierenarts)

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- Het strategisch en tactisch leiding geven
- Het vaststellen van de strategie en lange termijn planning
- Het belanghebbenden management
- De realisatie van middelen

De *ondersteunende* processen concretiseren de voorziening van de nodige middelen. Zowel voor de kernprocessen als de managementprocessen. De SAZ is voor de



ondersteunende processen voor een groot deel afhankelijk van derden. Dit brengt overhead kosten met zich mee die continue gemonitord moeten worden op nut en noodzaak. Primair is het bestuur hiervoor verantwoordelijk. Waar mogelijk worden gebruik gemaakt van kennis van medewerkers en vrijwilligers. Gezien het belang van de processen ligt het binnen doelstellingen om ze te borgen binnen de normale bedrijfsvoering voor zover dit financieel haalbaar is. Op dit moment worden de volgende ondersteunende processen onderkend:

- Informatie Technologie (inzet professioneel vrijwilliger)
- Personeelszaken (bestuurslid personeel)
- Financieel beheer (inzet professioneel vrijwilliger, penningmeester en extern accountant)
- Logistiek (verweven in de dagelijkse operatie)
- Faciliteiten, materieel (inzet professioneel vrijwilliger)

De verbeteringsslagen in de bovengenoemde processen die de komende jaren ingezet worden moet leiden tot de volgende resultaten:

- Efficiënte bedrijfsvoering, met lage overheadkosten
- Kwalitatief hoogwaardige administratie
- Protocol gestuurd werken
- Aansluitend bij overheidsbeleid
- Erkenning als professionele hulpverleningsorganisatie
- Flexibele functie invulling

Om kwalitatief hoogwaardige resultaten te behalen en borgen zal de SAZ continue investeren in de verbetering en vernieuwing van de noodzakelijke ondersteunende middelen en methoden. Concreet betekent dit voor de komende jaren de realisatie van een definitief ruimer onderkomen dat voldoet aan alle moderne maatstaven voor dierenopvang. Er worden stappen gezet om een Amsterdams Kattendorp te realiseren.

Beleid zonder reflectie is gedoemd aan zichzelf ten onder te gaan. Om deze reden investeert de SAZ ook in kennis en zal deelnemen aan relevante overlegstructuren. De SAZ zal actief participeren of besluitvorming initiëren rond totstandkoming van overheidsbeleid.

Voor de SAZ zijn de medewerkers het meest waardevolle deel van de organisatie. De SAZ vindt het belangrijk om in de medewerkers te investeren en staat kernwaarden voor die actief worden uitgedragen (zie par. 2.3). We zijn er van overtuigd dat dit in de komende jaren bij zal dragen om de SAZ één van de meest inspirerende en leukste organisaties van Amsterdam te laten worden.

4.4 De SAZ in 2014

De komende jaren zullen turbulente jaren zijn in de ontwikkeling van de SAZ. Het oude, vertrouwde zal losgelaten moeten worden en er moet ruimte gemaakt worden voor een nieuwe, moderne en meer professionele organisatie. Dit zal niet vanzelf gebeuren. Er liggen moeilijke en mogelijk pijnlijke beslissingen in het vooruitzicht. Het bestuur heeft echter de overtuiging dat de ingeslagen weg de juiste is en dat door deze beslissingen de SAZ een mooie en zekere toekomst tegemoet gaat.

Hoe ziet dit er uit in 2014?

- Het bestuur is geprofessionaliseerd, kent volledige rollenscheiding en is onafhankelijk
- De operationele processen zijn geoptimaliseerd en protocol gestuurd
- Er is geschoold personeel aangetrokken dat verantwoordelijk is voor de operatie
 - Er zijn min. 2 fte ervaren kattenvangers in dienst
 - Er zijn min. 2 fte gediplomeerde dierenverzorgers in dienst
 - Er is min. 1 fte gediplomeerde administrateur in dienst
 - Er is min. 1 fte gediplomeerde coördinator
- Er zijn voldoende vrijwilligers voor voorkomende werkzaamheden
- Er is een definitieve, volwaardige en ruime kattenopvang locatie
- Er zijn voldoende structurele financiële middelen voor een gezonde bedrijfsvoering (geen begrotingstekort)
- Financiële risico's zijn evenwichtig gespreid
- De SAZ is gecertificeerd en erkend als goed doel



5 Leren en Groeien

5.1 Doelstellingen

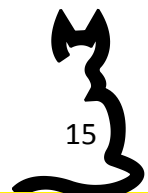
Een organisatie die niet leert, groeit niet. Staat stil. Stilstand is achteruitgang. De Stichting Amsterdamse Zwerfkatten wil groeien en zal daarom in de komende jaren actief investeren in het leerproces van de medewerkers en van de organisatie. De bedrijfsvoering is grote slag aan het maken in de volwassenwording en gaat dit ook realiseren. Het leerproces zal op meerdere manieren ter hand worden genomen. Op de eerste plaats wordt er kennis van buiten aangetrokken in de vorm van gediplomeerd personeel. Op de tweede plaats worden er leerprogramma's en cursussen opgestart voor het bestaande personeel en de vrijwilligers. De SAZ heeft de stap gezet om functionerings- en beoordelingsgesprekken op te starten. In deze gesprekken worden afspraken gemaakt over de gewenste ontwikkeling van de individuele medewerkers. De te behalen doelen worden geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. Dit wordt in de komende jaren verder uitgebreid. Tot slot zal de SAZ actief deelnemen in het publieke debat en nauw blijven samenwerken met relevante organisaties.

5.2 Achtergrond

De huidige bedrijfsvoering van de SAZ is noodgedwongen reactief. De SAZ schudt de historie van zich af door te focussen op en te werken aan een proactieve en creatieve bedrijfsvoering. Het goede wordt behouden en het negatieve wordt losgelaten. In alle opzichten. Dit vergt een constante evaluatie van processen, medewerkers en middelen.

Tot voor kort was er geen ruimte om afstand te nemen en te leren van de behaalde resultaten. De SAZ wil deze reactieve houding in de komende jaren nadrukkelijk doorbreken door zowel intern als extern reflectie te stimuleren en te bepalen hoe het 'beter' kan. Gezien de sociaal-maatschappelijke context waar de SAZ in acteert, zijn we ons bewust dat we dat als SAZ niet alleen kunnen. De SAZ is in het verleden vanuit een gedeeld belang opgericht en heeft zijn autonome bestaansrecht bewezen. Wij doen een nadrukkelijke oproep naar alle belanghebbende partijen om de SAZ te ondersteunen en te helpen in het groeiproces van de komende jaren.

Om groei én bloei mogelijk te maken vindt de SAZ het belangrijk om nauw samen te werken met aanpalende organisaties en tegelijkertijd de onafhankelijkheid van de SAZ te waarborgen. Een gezonde open relatie levert betere, duurzamere en kwalitatief hoogwaardigere resultaten. Van elkaar leren staat hoog in het vaandel van de SAZ.



5.3 Ontwikkeling

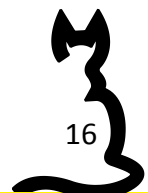
De SAZ is de weg naar vernieuwing ingeslagen en plannen worden gemaakt. Omdat we als hulpverleningsorganisatie een antwoord moeten geven op de maatschappelijke ontwikkelingen is er nog geen vastomlijnd kader van de gebieden waar we als organisatie of individu in moeten groeien. Vanuit de ervaring hebben we wel gebieden geïdentificeerd waar we ons op de komende jaren op gaan focussen.

Wat zijn die gebieden?

- We gaan -kwalitatief hoogwaardig- meer zwerkkatten vangen, opvangen en plaatsen
- We ontwikkelen voorlichtingsprogramma's voor eigenaren en potentiële kopers
- We gaan het onderliggende probleem beter inzichtelijk maken
- We gaan onderbouwde protocollen opstellen om dierenwelzijn te verhogen en te borgen
- We gaan waar nodig en aanvullend werken met een uitbreiding van ervaren, gediplomeerde vaste medewerkers
- We gaan aandacht in de politiek vragen voor het maatschappelijk onderliggende probleem
- We gaan actief gebruik maken van de mogelijkheden van het Internet en Sociale Media
- We blijven technische en functionele mogelijkheden, middelen, methoden zoeken en ontwikkelen
- We gaan erkenning nastreven van de SAZ via certificering, keurmerk(en) of erkende dierenwelzijnsinstanties
- We gaan een actief fondsenwerving programma opstarten
- We gaan processen en methodieken professionaliseren
- We gaan de beleidsvorming –uitvoering en –sturing op een hoog en controleerbaar niveau brengen

5.4 De SAZ in 2014

De ontwikkelingen staan niet stil. De SAZ voelt en ervaart dat het een nieuwe fase is in gegaan in haar ontwikkeling. De SAZ is als iedere organisatie gegroeid vanuit een onbewuste incompetentie naar een bewuste incompetentie. De SAZ heeft zich voor de komende jaren als doel gesteld om een evenwichtige en volwaardige dieren hulpverleningsorganisatie te worden. De SAZ werkt hard om in de komende drie jaar tot bewust competente organisatie uit te groeien. We zijn ons terdege bewust dat hiervoor nog veel geleerd zal moeten worden en zijn vastbesloten om dat te realiseren.



6 Financiën en Huisvesting

6.1 Doelstellingen

De Stichting Amsterdamse Zwerfkatten heeft zich tot doel gesteld om tot een gezonde financiële hushouding te komen met een duurzaam karakter. De SAZ realiseert zich dat de huidige inkomstenstroom niet toereikend is om deze doelstelling zowel qua investeringen als exploitatie waar te maken en gaat actief op zoek naar additionele inkomsten bronnen. De verwachte tekorten zijn inzichtelijk gemaakt.

De in dit beleidsplan beschreven veranderingen binnen het werk van de SAZ hebben consequenties voor de financiën en de huisvesting.

6.2 Achtergrond

Welke veranderingen voorziet de SAZ in de komende drie jaar die een significante impact op de financiën zullen hebben?

- Stijgende aantallen katten
- Structurele hulp bieden
- Aantrekken meer en gediplomeerd personeel
- Marktconforme salariering
- Beëindiging gesubsidieerde werkplekken
- Armoede groei en stijging van het aantal sociale minima
- Stijgende vervoerkosten
- Stijgende opvangkosten
- Stijgende dierenartskosten
- Vervanging materieel en uitbreiding vervoer
- Realisatie van een ruimere en verbeterde opvangmogelijkheid

Additioneel wordt onderzocht of een Amsterdams Kattendorp kan worden gerealiseerd.

6.3 Ontwikkeling

De begroting voor de jaren 2012-2014 is afgestemd op de gewenste beleidsontwikkelingen met uitzondering van de realisatie van het Amsterdamse Kattendorp voor langdurige opvang. Hiervoor is nader onderzoek op haalbaarheid nodig.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de begroting:

- De begroting moet sluitend worden
- De tarieven moeten zo laagdrempelig mogelijk blijven
- We hebben geen winstoogmerk
- De prijs/kwaliteit verhouding van de kosten per kat moeten optimaal zijn
- De overhead kosten moeten in gezonde verhouding staan tot de totale exploitatiekosten

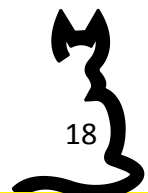
6.4 Huisvesting

De SAZ heeft na de tragische brand begin 2011 een succesvolle doorstart gemaakt in een bedrijfspand aan het Keurenplein in Amsterdam Osdorp. Dit pand voldoet op dit moment aan de basale voorwaarden voor de bedrijfsvoering maar kent ook tekortkomingen. Om deze reden wil de SAZ in de komende drie jaar omzien naar een definitieve opvanglocatie. Aangezien er eveneens plannen ontwikkeld worden voor de realisatie van een opvang voor niet plaatsbare katten of langdurige opvang ligt het voor de hand om een nieuwe locatie hiermee te combineren. In de komende jaren wordt het project voor langdurige opvang apart onderzocht op haalbaarheid en ontwikkeld. Omdat het nog te onduidelijk is welke vorm dit aan zal gaan nemen zijn de noodzakelijk investeringen die hiermee gepaard gaan buiten beschouwing gelaten. Gezien de urgentie en het belang van een langdurige opvangmogelijkheid gaat de SAZ actief op zoek naar (een) partner(s) om dit concept te realiseren.

6.5 De SAZ in 2014

In 2014 heeft de SAZ het voorziene jaarlijkse structurele tekort van € 70.000 op de begroting aangevuld met inkomsten uit meerdere bronnen. De SAZ vindt het uiterst belangrijk dat er financiële risico spreiding plaats vindt en streeft dit actief na. In 2014 wordt er een actief beleid gevoerd op de volgende vlakken:

- Fondsen- en legaten werving
- Additionele ondersteuning vanuit (deel)gemeenten
- Donateur werving
- Participatie van sociaal-maatschappelijke organisaties
- Participatie van het bedrijfsleven
- Commerciële activiteiten ontwikkelen
- Samenwerkingsverbanden
- ...



6.6 Meerjarenbegroting

Kosten (K€)		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exploitatie							
1	Personeel	€ 64.215	€ 79.048	€ 75.000	€ 90.000	€ 91.800	€ 93.500
2	Huisvesting	€ 14.207	€ 15.338	€ 20.000	€ 21.000	€ 22.000	€ 23.000
3	Transport	€ 5.275	€ 7.310	€ 12.000	€ 11.500	€ 12.000	€ 12.500
4	Publiciteit	€ -	€ 972	€ 2.500	€ 2.750	€ 2.800	€ 2.900
5	Exploitatie katten	€ 34.419	€ 45.875	€ 60.000	€ 65.000	€ 67.000	€ 70.000
6	Overig organisatiekn	€ 17.241	€ 9.668	€ 15.000	€ 12.500	€ 13.000	€ 14.000
Investerings				€ -	€ -	€ -	€ -
7	Verbouwing	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
8	Inventaris	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
9	Materieel katten	€ -	€ -	€ 10.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
10	Vervoermiddelen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
11	Kantoorapparatuur	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
12	Overig	€ -	€ -	€ 17.500	€ -	€ -	€ -
13	Afschrijvingen	€ 1.335	€ 5.223	€ 6.250	€ 6.500	€ 7.500	€ 7.500
Totaal		€ 136.692	€ 163.434	€ 218.250	€ 214.250	€ 221.100	€ 228.400

Dekking (K€)		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Subsidie							
14	Gemeente	€ 71.750	€ 72.600	€ 72.600	€ 72.600	€ 72.600	€ 72.600
15	Lonen	€ 32.364	€ 36.123	€ 25.100	€ 18.100	€ 1.100	€ -
16	Fondsen	€ 9.188	€ 8.307	€ 11.300	€ 17.000	€ 17.500	€ 18.000
17	Donaties	€ 16.085	€ 19.236	€ 62.500	€ 30.200	€ 31.700	€ 33.300
Doorbelaste kosten							
18	Minima	€ 2.868	€ 10.122	€ 18.000	€ 19.000	€ 19.800	€ 20.800
19	Asiels	€ 1.892	€ 5.021	€ 5.700	€ 6.000	€ 6.200	€ 6.500
Overige baten				€ 20.150	€ 5.000		
20	Rentebaten	€ 1.183	€ 964	€ 500	€ 500	€ 1.100	€ 1.100
21	Overige	€ 75	€ 160	€ 250	€ 300	€ 300	€ 300
Totaal		€ 135.405	€ 152.533	€ 216.100	€ 168.700	€ 150.300	€ 152.600
Resultaat (tekort/overschot)		€ -1.287	€ -10.901	€ -2.150	€ -45.550	€ -70.800	€ -75.800

Noodzakelijke investeringen

€ -25.000

Nog te werven fondsen

€ 3.000 € 71.000 € 71.000 € 76.000

**Wenselijk Resultaat
(tekort/overschot)**

€ -1.287	€ -10.901	€ 850	€ 450	€ 200	€ 200
----------	-----------	-------	-------	-------	-------

