

# Meerjarenplan 2017-2021

Versie 18 oktober 2016



Dé katholieke reisorganisatie  
voor pelgrims met bijzondere bestemmingen

## Samen sterker

*Samen sterker*

Meerjarenplan VNB  
2017-2021

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1 : Missie, visie en kernwaarden .....	5
1.1    Visie.....	5
1.2    Missie .....	5
1.3    Kernwaarden .....	5
Hoofdstuk 2: Analyse relevante ontwikkelingen .....	6
2.1    Bedrijfseconomische ontwikkelingen .....	6
2.2    Ontwikkelingen binnen de Nederlandse Kerkprovincie .....	6
2.3    Ontwikkelingen rondom fondsenwerving.....	8
2.4    Ontwikkelingen rondom vrijwilligersinzet.....	8
2.5    Ontwikkelingen binnen de reisbranche .....	9
2.6    Conclusies vanuit de analyse.....	11
Hoofdstuk 3: 'Samen sterker' - Plan van aanpak 2017-2021 .....	13
3.1    Ontwikkelingen binnen VNB.....	13
3.2    Samenwerkingsverbanden.....	14
3.3    Pelgrimshuis.....	15
3.4    Reisaanbod en interne bedrijfsvoering.....	15
Bijlage 1: Samenwerkingsverbanden .....	16
Bijlage 2: Meerjarenbegroting 2017-2021 .....	20
Bijlage 3: Statistieken 1994 - 2016 .....	22

## Inleiding

Pelgrimeren is kenmerkend voor veel geloven. Het Oude Testament is een reisboek. Abraham en Sara gaan op weg naar het land van belofte. Mozes trekt met het volk door zee en woestijn om weer terug te keren naar het Beloofde Land. Langzamerhand ontstaat er een vast centrum van het geloof: de tempel van Jeruzalem. Jaarlijks zijn er bedevaarten naar dit heiligdom, waar God zelf bij de mensen is. Jezus wordt er – veertig dagen oud – door Maria en Jozef opgedragen en als twaalfjarige nemen zij Hem mee naar de tempel om er het Joodse paasfeest te vieren. In het voetspoor van Jezus gaan ook Christenen op weg. Onderweg zijn biedt de mogelijkheid om betekenisvol te ontmoeten. Even afstand van het leven van alle dag nemen, biedt tijd en ruimte voor de ontmoeting met jezelf, met anderen en met de Ander. Wij noemen dit betekenisvol ontmoeten.

In Psalm 122 klinkt het eeuwenoude verlangen van pelgrims naar hun bestemming en de vreugde van het thuiskomen.

*Verheugd was ik toen mij werd gezegd:*

*We gaan naar het huis van de HEER.*

*Nu staan we dan werkelijk hier,*

*Jeruzalem, binnen uw poorten.*

*Jeruzalem, prachtig gebouwde stad,*

*in hechte gemeenschap verbonden,*

*alle stammen komen naar u toe,*

*alle stammen van Hem, van de HEER,*

*want in Israël hoort men zo*

*de naam van de HEER te vieren.*

*Kijk, daar staat de rechterstoel,*

*de zetel van Davids huis.*

*Bid voor Jeruzalem, bid om vrede*

*en laat uw vrienden daar veilig zijn.*

*Vrede binnen uw muren,*

*veiligheid binnen uw vesting.*

*Omwille van mijn familie en bekenden*

*bid ik om vrede in uw midden.*

*Omwille van de tempel van de HEER onze God*

*bid ik om voorspoed voor u.*

*(Psalm 122 – Willibrordvertaling 2012)*

Al van verre zien de pelgrims de muren en huizen van Jeruzalem. Dan staan ze in de poorten en bewonderen de huizen en muren die elkaar steunen. En dan: binnen in het huis van God, de Tempel. De pelgrimstocht heeft zijn doel bereikt. Nu is het op adem komen, genieten, bidden.

Pelgrimeren is samen onderweg zijn, maar ook samen aankomen en met elkaar thuiskomen. VNB wil samen op pad gaan en mensen de mogelijkheid bieden om heilige plaatsen aan te doen. Om daar op adem te komen, thuis te komen bij God, bij elkaar en bij zichzelf.

VNB wil ook met andere katholieke organisaties samen sterker staan. Muren die elkaar schragen, muren van organisaties en mensen, die ontdekken dat we samen meer zijn. Samen een huis bouwen, juist om samen onderweg te kunnen gaan. Katholieke gelovigen en katholieke organisaties hebben elkaar nodig.

Ons geloof is van grote waarde. Om die waarde meerwaarde te geven, willen we schouder aan schouder gaan staan.

# Hoofdstuk I : Missie, visie en kernwaarden

## I.1 Visie

Stichting VNB is een katholieke, maatschappelijke organisatie die bedevaarten, inspiratiereizen en belevingsreizen realiseert, daarbij geïnspireerd door de levende katholieke traditie en in overeenstemming met de leer van de Rooms-Katholieke Kerk. Binnen VNB werken gelovigen actief mee, individueel of in groepsverband. De Boodschap van het Evangelie houdt VNB een ideaal voor ogen van een samenleving vol zorg, begrip, respect, verdraagzaamheid en dialoog, waarbinnen recht wordt gedaan aan iedereen zonder onderscheid en met een oproep tot dienstbaarheid. De vrijwilligers en professionals van VNB zetten zich in voor de medemens in een geest van waarheid, rechtvaardigheid, solidariteit en vrijheid. VNB verwacht van hen dat zij dat doen zonder aanzien des persoons, zonder eigen belang, oprecht en integer.

## I.2 Missie

Vanuit eeuwenoude katholieke bronnen en tradities betekenisvol ontmoeten voor Nederlandstalige pelgrims mogelijk en bereikbaar maken .

## I.3 Kernwaarden

VNB laat zich in haar handelen leiden door een viertal kernwaarden, gebaseerd op de missie en visie die direct zijn afgeleid van de katholieke sociale leer.

### **A. Dienstbaar - *Bonum commune: niemand leeft voor zichzelf.***

We gaan respectvol met elkaar en met de pelgrims om en zijn in essentie gastvrij. We maken geen onderscheid naar leeftijd, culturele achtergrond en/of fysieke gesteldheid. We zijn onze pelgrims maar ook onze vrijwilligers nabij en bewaken daarbij onze eigen grenzen.

### **B. Integer - *Menselijke waardigheid: ieder mens telt.***

Ons persoonlijk handelen is integer. Veiligheid en vertrouwen vormen de basis van waaruit deelnemers en vrijwilligers waardig op reis gaan.

### **C. Solidair - *Solidariteit: blijvende zorg voor elkaar.***

De pelgrimsreizen zijn betaalbaar voor iedere deelnemer. Vrijwilligers dragen bij uit solidariteit. We stellen naast individuele pelgrims ook kerkgemeenschappen en/of bisdommen in de gelegenheid op reis te gaan, waarbij het bedevaartprogramma samen wordt beleefd, ieder naar eigen wens of kunnen.

### **D. Subsidiar - *Samen bouwen aan de toekomst.***

Samen zijn we VNB. We zijn trots om voor VNB werkzaam te zijn, vrijwillig en/of als medewerker. We benutten elkaars talenten om veel mogelijk te maken voor onze pelgrims. In het subsidiariteitsbeginsel zien we hoe ieder mens aangesproken wordt om zijn talenten te benutten. Daardoor bloeit hij of zij niet alleen zelf op, maar ook de bredere gemeenschap.

## Hoofdstuk 2: Analyse relevante ontwikkelingen

Om tot een weloverwogen plan voor de (nabije) toekomst van VNB te komen, zijn de relevante kerkelijke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen in kaart gebracht. Ook ontwikkelingen op het gebied van fondsenwerving, vrijwilligersinzet en reizen zijn voor VNB belangrijk.

### 2.1 Bedrijfseconomische ontwikkelingen

#### De economie komt weer op stoom

Na een periode van zeven magere jaren, waarin het reële bruto binnenlands product (bbp) per saldo niet groeide, komt de Nederlandse economie in 2015 weer op stoom. De economische groei versnelt met ruim een procentpunt: van 0,9 procent in 2014 naar twee procent in 2015. Deze groeiversnelling komt vooral door het aantrekken van de binnenlandse bestedingen. De economische groei blijft versnellen naar 2,2 procent in 2017, het hoogste groeicijfer in tien jaar. De depreciatie van de euro heeft de prijsconcurrentiepositie van exporterende bedrijven verbeterd. Hiervan profiteert de Nederlandse economie via de uitvoer van goederen en diensten.

#### Binnenlandse bestedingen herstellen

De binnenlandse bestedingen ontwikkelen zich in de voorspeljaren aanzienlijk gunstiger dan in de afgelopen jaren. Dit geldt zeker voor de particuliere consumptie. De geraamde groei van gemiddeld ruim twee procent per jaar in 2015-2017 contrasteert sterk met de krimp van gemiddeld bijna 0,8 procent per jaar in de periode 2009-2014. De bedrijfsinvesteringen vertonen met een gemiddelde groeiraming van 5,3 procent per jaar eveneens een krachtig herstel, waardoor de investeringsquote flink oploopt.

#### Schommelingen in olieprijs en wisselkoers

In de tweede helft van 2014 daalt de olieprijs met bijna zestig procent (van top tot dal), naar 47 USdollar per vat (VK Brent). Dit verlaagt wereldwijd de inflatie. In de eerste maanden van 2015 volgt enig herstel. Op basis van marktverwachtingen wordt aangenomen dat de olieprijs in de ramingperiode geleidelijk verder oploopt. Daarmee komt het gemiddelde in 2015 uit op bijna 64 dollar per vat. Dit is nog steeds ruim 35 procent lager dan gemiddeld in 2014. Ook de effectieve wisselkoers van de euro, waarvan het verloop in belangrijke mate samenhangt met het verloop van de eurodollarcoers, vertoont in 2015 veel dynamiek. Moet begin mei 2014 nog bijna 1,40 dollar voor een euro worden betaald, ruim tien maanden later is dat minder dan 1,05 dollar. De prijsconcurrentiepositie van exporteurs in het eurogebied is hierdoor flink verbeterd. Rond de aankondiging van QE<sup>1</sup> komt de eurodepreciatie in een stroomversnelling, waarna vanaf medio april 2015 enig herstel intreedt. In de raming is gerekend met een gelijkblijvende eurokoers van 1,12 dollar vanaf medio mei 2015.

*Bron: DNB economische ontwikkelingen en vooruitzichten juni 2015.*

### 2.2 Ontwikkelingen binnen de Nederlandse Kerkprovincie

#### Dubbele secularisering binnen de katholieke kerk in Nederland

In de katholieke kerk is momenteel sprake van dubbele secularisering. Dit betekent dat naast de daling van het aantal kerkleden er ook steeds minder geparticipeerd wordt in de kerk en binnen het geloof. Zo gelooft van de katholieken nog maar dertien procent in de hemel en zeventien procent in een persoonlijke God. Toch wordt Paus Franciscus het vaakst genoemd als persoon met een inspirerende en belangrijke boodschap. Ook

---

<sup>1</sup> QE staat voor quantitative easing, oftewel kwantitatieve verruiming, en zit in de gereedschapskist van elke centrale bank. Het geeft de bank de mogelijkheid om geld te drukken en daarmee obligaties of aandelen te kopen.

blijkt in veel opzichten dat katholieken tot een leeftijd van veertig jaar meer recht in de leer en de praktijk zijn dan oudere katholieken. Deze katholieken voelen zich alleen nog aangetrokken tot de kerk wanneer men overtuigd gelovig is.

Ondanks de daling van het aantal gelovigen binnen de katholieke kerk in Nederland is de katholieke kerk wereldwijd de laatste jaren gegroeid tot ruim 1,2 miljard katholieken. De groei van het katholieke geloof vond vooral plaats in Amerika en Afrika met een toename van respectievelijk 6.509.000 en 4.920.000 katholieken.

### **Gematigde secularisatie binnen de protestantse kerk**

Hoewel de secularisatie binnen de protestantse kerk minder sterk is dan binnen de katholieke kerk, daalt ook daar het ledental. Toch is binnen de protestantse kerk de geloofsparticipatie in relatief geringe mate afgenomen. In 2015 geloofde nog 77 procent van de protestantse kerkleden in God tegenover 85 procent in 2006. Het overgrote deel van de Nederlandse bevolking komt bijna nooit meer in de kerk.

### **Weinig affiniteit met het christendom**

Het overgrote deel van de Nederlandse bevolking (82 procent) gaat nooit of zelden naar de kerk. Daarnaast gelooft nog maar veertien procent in een persoonlijke God. Het christendom is voor velen iets vreemds en onbekends geworden. Het percentage van de Nederlandse bevolking dat zichzelf atheïst noemt, is in de afgelopen jaren met tien procent gestegen (van veertien naar 25 procent). Naast het aantal atheïsten is ook het aantal agnosten toegenomen in de afgelopen tien jaar. Dit brengt het percentage aan atheïsten en agnosten, ook wel de ongelovigen genoemd, in Nederland op dit moment op een meerderheid van 58 procent. Het aantal mensen dat gelooft in 'iets' als een hogere macht ('ietsisten') is afgenomen van 36 naar 28 procent.

### **Afnemende maatschappelijke rol van religie**

De maatschappelijke rol van religie wordt steeds kleiner in de samenleving. De bepalende rol die religie op dit moment nog heeft in de politiek en het onderwijs zou volgens de meerderheid van de Nederlandse bevolking moeten verdwijnen. Een ander bijzonder gegeven is dat de afgelopen jaren religie steeds minder wordt gezien als een sociaal bindmiddel. Steeds minder mensen denken dat de moraal wordt bedreigd als niemand meer in God gelooft.

### **Minder geloof binnen de kerken**

Er is niet alleen minder geloof zichtbaar in onze maatschappij, ook in de kerken zelf neemt het geloof af. Beelden, daden en woorden van het christelijke geloof verdwijnen. Traditionele uitingen en geloofsvoorstellingen verliezen terrein.

### **De spirituele revolutie stagneert**

In 2006 dacht men nog dat er een spirituele revolutie zou gaan plaatsvinden in Nederland. Inmiddels is duidelijk dat deze revolutie niet zal doorzetten. Het percentage Nederlanders dat zichzelf beschouwt als spiritueel is de afgelopen jaren gedaald van 40 naar 31 procent.

### **Meervoudige religiositeit**

Een expliciete verwijzing naar meervoudige religiositeit (het geloven in meerdere religies) komt zelden voor. Wel blijkt uit onderzoek dat mensen wel degelijk open staat voor andere religies. De meerderheid van de ondervraagden is het eens met stelling 'Je kunt diverse wijsheden en praktijken combineren tot wat het beste bij je past'.

Ondanks het feit dat meer dan de helft van de Nederlandse bevolking inmiddels bestaat uit atheïsten en agnosten blijkt dat men toch nog steeds het meeste verwantschap met het christendom toont. Na het christendom heeft men het meeste verwantschap met het humanisme (25 procent van de bevolking) en daarna het jodendom en het boeddhisme.

*Bronnen: Het onderzoek 'God in Nederland' (2016), NRC.nl (2016), EO.nl (2016) en Katholiek Nieuwsblad (2016).*



## 2.3 Ontwikkelingen rondom fondsenwerving

### Kansen vanuit sociale spanningen

2015 was een disruptief jaar met veel spanningen, zoals grote vluchtelingenstromen, aanslagen en conflicten op veel plaatsen in de wereld. Dit, gecombineerd met een nog altijd niet van de crisis herstelde wereldeconomie, zorgt voor een toename van sociale spanningen, ook in ons land. Deze spanningen bieden kansen voor goede doelen om hun maatschappelijk belang en bestaansrecht eens te meer duidelijk te maken (in het bijzonder aan de jongere generatie) en daarmee hun draagvlak langdurig te versterken.

### Sociaal entrepreneurschap

Meer en meer worden nieuwe initiatieven op het sociale vlak niet als 'traditioneel goed doel' vormgegeven, maar als 'social enterprise'. Hierbij zoeken sociale ondernemers innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Het wordt in de branche met gejuich ontvangen en gepresenteerd als 'de toekomst'. Feit is dat deze trend nog wel even door zal zetten en er ook de komende jaren weer vele nieuwe organisaties met een sociaal doel zullen ontstaan.

### Ontwikkeling van mobiele telefonie

De mobiele telefoon is belangrijker geworden dan de desktop en die trend zal zich alleen maar verder ontwikkelen. Dit betekent ook dat apps uiteindelijk een grotere overlevingskans hebben dan een traditionele website en dat steeds meer fondsenwervende organisaties hier op inspelen.

### Storytelling

Ontmoeten is één, maar boeien en binden is de volgende stap. Storytelling is de vorm waarin mensen van nature communiceren. Goede verhalen zijn cruciaal om mensen vast te houden en tot een bijdrage te bewegen. De aandacht voor storytelling zal de komende jaren dan ook alleen maar toenemen.

### De doneerknop op social media

Afgelopen jaar hebben vrijwel alle sociale media een doneerknop toegevoegd (of aangekondigd dat ze dit op korte termijn zullen gaan doen). Het is een variant op de 'buy-now' knop, die geïntroduceerd wordt om enerzijds andere verdienmodellen voor sociale media te creëren (betalingsverkeer) en om anderzijds de eerder genoemde verblijfsduur op het platform te verlengen. De komende jaren zullen de verspreidingsmogelijkheden, betaald en onbetaald, via de diverse doneerknoppen enkel gaan toenemen.

### Crowdfunding

Als iets succesvol dreigt te worden is Facebook er als eerste bij om het te integreren. Zo kondigde het bedrijf recentelijk aan ook fondsenwervende 'Kom in actie'-activiteiten binnen het platform mogelijk te gaan maken. Hier wordt eind 2016 meer informatie over gegeven.

*Bron: fundraiseronline.blogspot.nl*

## 2.4 Ontwikkelingen rondom vrijwilligersinzet

### Individualisering en keuzevrijheid

Door de toegenomen behoefte aan autonomie gaat de voorkeur van steeds meer mensen uit naar deelname aan vrijwillige inzet, zonder vaste binding aan institutioneel georganiseerde groepen. Grotere keuzevrijheid leidt er toe dat (potentiële) vrijwilligers meer voorwaarden stellen. Binnen het palet aan vrijetijds mogelijkheden willen mensen zelf hun tijd en werkzaamheden kunnen indelen en niet het gevoel hebben dat ze gebonden zijn of verplichtingen hebben. Het vrijwilligerswerk moet een aantrekkelijke

keuzemogelijkheid vormen, die de moderne vrijwilliger zelf ook wat oplevert, zoals begeleiding, inspraak, scholing en leerervaringen.

### **De verhouding tussen werk en vrije tijd**

De nog altijd groeiende arbeidsparticipatie van vrouwen maakt dat een aanzienlijke groep mensen eerder minder vrije tijd heeft dan meer. Tweeverdieners (zeker wanneer ze kinderen hebben) hebben een chronisch gebrek aan vrije tijd. Dit geldt vooral voor vrouwen, omdat ze naast hun toenemende arbeidsparticipatie het grootste deel van de zorg voor het gezin, hulpbehoevende familieleden of burens op zich nemen. Ook voor de zogenaamde 'sandwich-generatie', veertigers die hun (schoon)ouders verzorgen in combinatie met een baan en een gezin, is het leven druk en hectisch. Onder andere groepen is de hoeveelheid vrije tijd eveneens eerder afgenomen dan toegenomen. Dat geldt bijvoorbeeld voor studenten die onder een strenger studiefinancieringssysteem vallen en veel minder vrije tijd hebben dan vroeger en voor werkenden met veeleisende banen. Groepen die meer tijd krijgen (senioren) zijn onder bepaalde restricties beschikbaar voor vrijwilligerswerk.

Het kabinet wil dat mensen langer doorwerken om te voorkomen dat er grote personeelstekorten ontstaan door de vergrijzing. Fiscale prikkels moeten doorwerken stimuleren. Dit betekent minder tijd voor vrijwilligerswerk. Daarnaast spelen veranderingen in leefstijl een rol. Mensen hebben meer behoefte aan variatie en verandering en willen in de tijd die ze hebben kunnen schakelen tussen uiteenlopende activiteiten. Dit heeft impact op het werk van steunpunten, met name op de afstemming tussen vraag en aanbod.

### **Nieuwe groepen potentiële vrijwilligers**

Het aantal (vervroegd uitgetreden) gepensioneerden en arbeidsongeschikten is groot en vormt een potentieel aan nieuwe vrijwilligers. Vooral de (jongere) ouderen kunnen als een aanzienlijk 'human capital' worden beschouwd. Ze zijn vaak gezond, actief, mondig en goed opgeleid en ze beschikken over veel ervaring, kennis en deskundigheid. Het toenemend aantal allochtonen in de Nederlandse samenleving vormt eveneens een potentiële bron van vrijwilligers. Door de maatschappelijke stages kan ook het potentieel aan jonge vrijwilligers toenemen. Er is dus sprake van een groeiende diversiteit in het vrijwilligerspotentieel waaruit vrijwilligersorganisaties kunnen en moeten putten.

### **Meer maatwerk**

De interesse voor het soort vrijwilligerswerk verschuift. De meer 'traditionele' vormen van vrijwilligerswerk lopen terug, terwijl activiteiten die tegemoet komen aan persoonlijke interesses en behoeften meer mensen trekken. Mensen hebben meer belangstelling gekregen voor (kortdurende) activiteiten in losse verbanden die minder intensief zijn. In dit kader wordt er steeds vaker over 'vrijwillige inzet' gesproken. Vrijwilligerswerk is meer gericht op formele, langdurige verbanden zoals vrijwilligerswerk doen voor een stichting of vereniging. De kans dat mensen vrijwilligerswerk gaan doen neemt dus toe, wanneer de activiteiten aansluiten bij hun interesses, competenties en talenten.

*Bron: KNVB.nl*

## **2.5 Ontwikkelingen binnen de reisbranche**

### **Betekenisvolle reizen**

De laatste jaren is er een verandering gaande: van reizen met als doel een 'belevenis' ervaren, gaat de voorkeur inmiddels meer naar reizen van 'betekenis'. Hieronder vallen onder meer religieuze reizen zoals pelgrimstochten en bedevaarten. Ook de opkomst van films en boeken over pelgrimstochten zorgt ervoor dat

steeds meer mensen een betekenisvolle reis willen maken. Men verwacht zelfs dat bedevaarten en pelgrimstochten de komende jaren uit zullen groeien tot een massa-activiteit. In deze tijd is iedereen op zoek naar zichzelf, zowel jong als oud. De variëteit aan bezoekers van religieuze bestemmingen is dan ook groot. Pelgrims kunnen zowel soloreizigers zijn als families, ouderen of gehandicapten. Ondanks dat ze zich verschillend gedragen en andere behoeften en motivaties hebben, bezoeken ze toch dezelfde religieuze bestemming.

### **Andere invulling van vrije tijd**

De consument gaat steeds vaker op zoek naar een andere manier van vrijetijdsbesteding. Een reden hiervoor is dat men momenteel leeft in een 24-uurs economie. De standaard werktijden van negen tot vijf verdwijnen en een vast dienstverband is steeds minder gewild. Vrije tijd en werk lopen meer en meer in elkaar over. Mensen gaat vaker maar korter op vakantie.

### **Toenemende personalisatie en specialisatie**

Doordat er steeds meer nichespelers op de markt komen, neemt het aantal gepersonaliseerde en gespecialiseerde reizen toe. Een voorbeeld hiervan is 'dynamic packaging', waarbij consumenten zelf hun maatwerkreis samen stellen. Hier is al jaren een groeiende belangstelling voor.

### **Toenemende consolidatieslag**

Reisorganisaties zoals touroperators, boekingssites en reisbureaus werken steeds meer met elkaar samen. Het verkoopkanaal internet blijft dominant.

### **Impact van reviewsites**

De keuze van de consument wordt steeds meer beïnvloed door de reviews op websites. Daarnaast zijn reisbloggers en -vloggers steeds meer van invloed. Consumenten laten zich meer en meer leiden door de prijs. Toch blijft men veeleisend: zo veel mogelijk voor zo weinig mogelijk geld. Hierbij is veel aandacht voor betaalbare luxe of een combinatie van bijvoorbeeld een vijfsterrenhotel met een low cost luchtvaartmaatschappij.

### **Toename van groeps- en familiereizen**

Het aantal groeps- en familiereizen neemt toe. Dit komt mede doordat er voor bijna iedere doelgroep een reis is (specialisatie en personalisatie).

### **Hoge levensverwachting en fitte ouderen**

Het gegeven dat men steeds ouder wordt en ouderen ook steeds fitter zijn heeft effect op de reisbranche. Er zijn steeds meer mensen die tijd (en budget) hebben om te reizen. Naar verwachting zullen zij ook steeds fitter zijn, waardoor er veel mogelijkheden zijn met betrekking tot het reisaanbod.

### **Experience based travel**

Tegenwoordig is er meer behoefte aan ervaringsreizen dan aan bestemmingsreizen. Veel mensen willen een gepersonaliseerde reis. Dit past bij de opkomst van het fenomeen 'dynamic packaging' en bij de toenemende behoefte aan maatwerkreizen. Daarnaast is het belangrijk dat de reis iets toevoegt aan het persoonlijk welbevinden. De consument wil alles uit het leven halen. In dit kader krijgt het maken van bijzondere reizen en het opdoen van reiservaringen steeds meer waarde. Het is de manier om status te bewijzen. Ervaringen stijgen uit boven materialisme.

De volgende drie trends hangen samen met de opkomst van 'experience based travel':

*Onontdekte bestemmingen*

Reizen naar bestemmingen die nog niet overspoeld zijn door toeristen wordt gezien als een goede manier om jezelf te onderscheiden. Het zijn bijzondere reiservaringen. Bestemmingen als IJsland, Nepal, Colombia, Myanmar, Sri Lanka en Iran worden steeds populairder.

#### *Verrassingsreizen*

Veel mensen willen tijdens een vakantie ontsnappen aan de dagelijkse routine. Dit wordt letterlijk genomen: men verlangt naar onzekerheid. Daarnaast zijn er veel aanbieders van verrassingstrips, waarbij voor anderen gekozen wordt waar de reis heengaat.

#### *Alleen op reis gaan*

Hiermee wordt het zogeheten soloreizen bedoeld, niet te verwarren met een singlereis waarbij men op pad gaat met andere singles. Bij soloreizen wordt er bewust gekozen om alleen op reis te gaan om nieuwe contacten te leggen en/of op zoek te gaan naar jezelf. Een soloreis is een statement.

### **Oog voor milieu en duurzaamheid**

Naast andere sectoren ervaart de reissector tegenwoordig een druk om steeds meer rekening te houden met het milieu en duurzaamheid. Mensen zijn zich steeds meer bewust van de effecten van de klimaatverandering op het milieu. Toch blijkt dat consumenten alleen bewustere keuzes maken als deze geen nadelen opleveren en niet voor hogere kosten zorgen.

### **Vermijden van bestemmingen met terreurdreiging**

Na de aanslagen die de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden in onder andere Turkije, Parijs, Nice, Brussel en Egypte is de angst onder reizigers toegenomen. Toch blijkt uit onderzoek van het WTTC (World Travel and Tourism Council) dat het effect op het toerisme vooral lokaal is en van kortere duur. Een stad heeft zo'n dertien maanden nodig om in zijn geheel (qua toerisme) te herstellen van een aanslag. Daarentegen is dit bij natuurrampen en ziekten (epidemieën) bijna het dubbele aantal maanden. Ook blijkt dat men na de bovengenoemde aanslagen niet minder is gaan reizen. De bestemmingen zijn wel veranderd. Er wordt eerder gekozen voor bestemmingen die als 'veilig' worden gezien, zoals Portugal en Spanje. De verwachting is dat bestemmingen als Egypte, Turkije, Tunesië en Marokko worden gemeden in de zomer van 2016. Voor 2017 is het voornamelijk onbekend welke plekken gemeden gaan worden.

### **Individualisering**

Tegenwoordig is iedereen steeds meer op zichzelf gericht. Alles moet persoonlijk zijn en gericht op eigen wensen en behoeften. Ieder individu wil zich steeds meer onderscheiden ten opzichte van een ander.

### **Mindfulness**

De laatste jaren is mindfulness een enorme hype. Mensen gaan steeds vaker 'op zoek naar zichzelf' en zoeken rust in verschillende vormen van mindfulness zoals meditatie en yoga. Dit hangt samen met het toenemende individualisme waarbinnen de mens zich steeds meer wil onderscheiden van anderen en alles steeds meer om de 'persoon' draait. Ondanks dat mindfulness een hype is en er een groot aanbod aan 'mindfulness-reizen' bestaat, blijkt uit onderzoek dat het percentage Nederlanders dat zichzelf beschouwt als spiritueel de afgelopen jaren alleen maar gedaald is (Bron: God in Nederland, 2016). De vraag is natuurlijk, wat is 'spiritueel zijn' precies en wanneer beschouwt iemand zichzelf als spiritueel?

*Bronnen: World Travel and Tourism Council (2015), NBTC (2015), Branchevisie 2025 (2012), Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven (2016) en Columbus magazine (2015).*

## **2.6 Conclusies vanuit de analyse**

Op basis van bovenstaande analyse kan VNB de volgende conclusies trekken, die van wezenlijk belang zijn voor beleidskeuzes in de periode 2017-2021.

### **Voortzetting samenwerking met bisdommen en parochies**

Gezien de trend dat betekenisvolle reizen populairder worden en pelgrimsreizen naar verwachting een massa-activiteiten worden, is het belangrijk dat VNB de huidige samenwerkingsverbanden met de bisdommen en parochies voortzet en wellicht uitbouwt.

### **Uitbreiding reisaanbod**

Door de toenemende vraag naar personalisatie is het van belang dat VNB het reisaanbod blijft ontwikkelen om aan te sluiten op de vragen van de individuele pelgrim en van groepen. Hier vallen ook de zorgreizen onder.

### **Werving via nieuwe kanalen**

Door de daling van het aantal kerkleden en de lagere participatiegraad in de kerk is het steeds moeilijker voor VNB om via de bekende communicatiestromen (met name parochies en bisdommen) pelgrims te bereiken. Dit is ook de belangrijkste reden waarom de aanwas van jonge pelgrims bij VNB achterblijft. Jongeren komen steeds minder in de kerk, waardoor VNB moeite heeft om hen te bereiken. Het is dus noodzakelijk om op zoek te gaan naar nieuwe wegen. Door het reisaanbod aan te passen op de behoeften en interesses van jongeren is de kans groter dat zij met VNB mee gaan. Vaak is bijvoorbeeld een groot evenement waarbinnen jongeren samen op zoek gaan naar hun geloofsbeleving een reden tot boeken.

### **Uitbreiding en verjonging van de vrijwilligers**

Door de vergrijzing stoppen steeds meer contactpersonen met vrijwilligerswerk voor VNB. Door te weinig aanwas van nieuwe contactpersonen verdwijnen belangrijke communicatiekanalen voor VNB. Het is noodzakelijk dat VNB onderzoekt in welke vorm het netwerk van contactpersonen kan blijven voortbestaan en hoe VNB hier het meeste uit kan halen.

De aanwas van nieuwe, jonge vrijwilligers is te laag in vergelijking met het aantal vrijwilligers dat stopt bij VNB. VNB moet bij de werving van nieuwe vrijwilligers rekening houden met de vastgestelde trends: een vrijwilliger wil keuzevrijheid, het vrijwilligerswerk moet aansluiten bij bestaande interesses en het mag niet te veel tijd in beslag nemen.

### **Nieuwe vormen van fondsenwerving ontwikkelen**

Mede door de afname van contactpersonen dalen de gelden die opgehaald worden via fondsenwerving. Het is dus belangrijk dat VNB de huidige tools om fondsen te werven optimaal inzet en nieuwe manieren van fondsenwerving ontwikkelt. Met name bij optimale inzet van social media liggen hier kansen.

### **Samenwerkingsverbanden continueren en vergroten**

In bijlage I zijn de huidige samenwerkingsverbanden van VNB weergegeven. Mede door deze samenwerkingen heeft VNB inkoopvoordeel, risicospreiding en participatie van nieuwe doelgroepen behaald. Het is dus van belang om de huidige samenwerkingsverbanden te continueren en samenwerkingen met andere bedrijven aan te gaan en te intensiveren.

## Hoofdstuk 3: 'Samen sterker' - Plan van aanpak 2017-2021

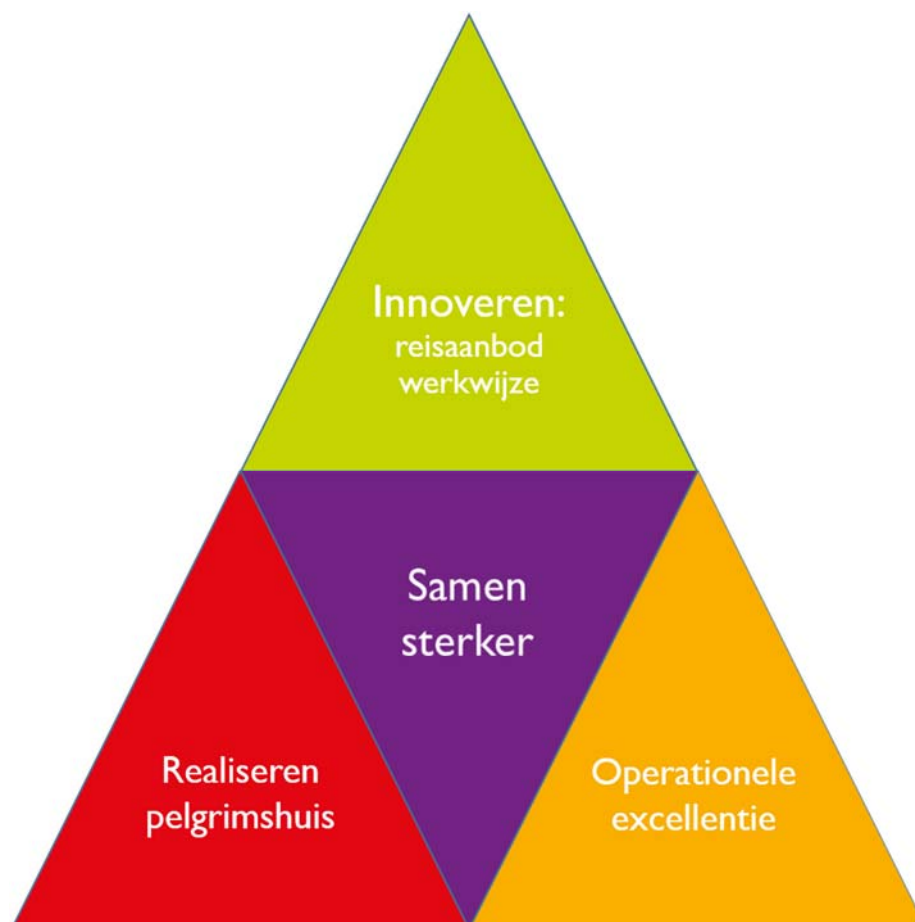
Op basis van de conclusies in hoofdstuk 2 wordt in dit hoofdstuk het plan van aanpak voor VNB in de periode 2017-2021 verder uitgewerkt.

VNB wil samen met anderen een nieuw katholiek Huis bouwen en op basis van drie cruciale pijlers haar toekomst garanderen :

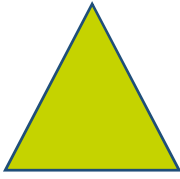
- Maximale samenwerkingsverbanden zoeken en realiseren binnen de Nederlandse Kerkprovincie en met maatschappelijke katholieke organisaties op verschillende gebieden.
- Binnen vijf jaar en fysiek pelgrimshuis betreden waarin minimaal zeven partners samenwerken.
- Optimaliseren van het reisaanbod en van de interne bedrijfsvoering.

### 3.1 Ontwikkelingen binnen VNB

Met de conclusies uit hoofdstuk twee in gedachte en de drie genoemde pijlers voor de toekomst op het vizier gebruikt VNB onderstaand model om de gewenste ontwikkelingen binnen de organisatie in de periode 2017-2021 weer te geven:

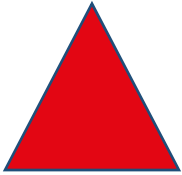


### A. Innoveren



- VNB blijft haar pelgrimsreizen doorontwikkelen, ondermeer de zorgreizen en pelgrimsreizen die afgestemd zijn op specifieke doelgroepen.
- VNB blijft jaarlijks nieuwe bestemmingen aanbieden om zo haar reisaanbod te vergroten.
- VNB herstructureert haar netwerk van contactpersoon in samenwerking met de bisdommen en de parochies.
- De werkwijze van bureau VNB wordt gemoderniseerd en versimpeld.
- De bekendheid en aantrekkelijkheid van de beschikbare vrijwilligersfuncties worden vergroot.

### B. Realisatie pelgrimshuis



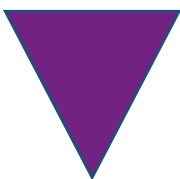
- In de zomer van 2016 zijn potentiële bewoners van het pelgrimshuis gepolst aan de hand van een video.
- Deelname aan het pelgrimshuis betekent meer dan alleen je intrek nemen in een rooms-katholiek verzamelgebouw.
- Er is een startdocument gemaakt door VNB, Vastenactie en Mensen met een Missie.
- Naast bovenstaande partijen zijn nog meer partijen geïnteresseerd zoals Kerk in Nood en SRKK.
- Voordat de vervolgstappen en uiteindelijk de realisatie kunnen plaatsvinden moet de Raad van Toezicht van VNB toestemming geven voor dit plan.

### C. Operationele excellentie



- De website van VNB wordt vernieuwd en geschikt gemaakt voor alle mogelijke apparaten en technieken.
- Het CRM-pakket wordt geactualiseerd en volledig geïntegreerd, inclusief de boekhouding.
- Protocollen worden geactualiseerd en processen versimpeld.
- Bureamedewerkers worden getraind op prioritering van de werkzaamheden.
- Procesverbetering door werkzaamheden tijdig en in één keer goed te doen en beloftes na te komen.
- Optimaal gebruik maken van elkaars talenten.

### D. Samen sterker



Door de huidige situatie en ontwikkelingen is het voor VNB noodzakelijk om samen te werken met andere organisaties.

- VNB continueert de huidige samenwerkingsverbanden (zie bijlage I).
- VNB stimuleert andere partijen om te gaan samenwerken in het pelgrimshuis.
- VNB zal de IT (hardware en software) met meerdere partijen inkopen.
- VNB zal de chartervliegtuigen samen met de Benelux-federatie inkopen.
- VNB zal de fondsenwerving optimaliseren (o.a. in samenwerking met Ruud van Beest op basis van het 'no cure no pay'-principe).

## 3.2 Samenwerkingsverbanden

VNB wilt de samenwerking met de bisdommen en de parochies intensiveren om met hen meer pelgrimsreizen te organiseren. Door elkaar te versterken en samen de huidige communicatiekanalen te optimaliseren kunnen er betere resultaten worden behaald.

Daarnaast wil VNB met andere rk-gelieerde partijen inkoopkracht genereren. Dit kan op het gebied van software, hardware, verzekeringen en anderszins.

### **3.3 Pelgrimshuis**

VNB wil binnen vijf jaar een pelgrimshuis vormgeven en realiseren in samenwerking met andere rooms-katholieke organisaties. De verschillende organisaties betreden een fysiek verzamelgebouw. Hierdoor worden de kosten gedeeld, risico's gespreid en inkoopvoordelen gegeneerd. Het gebouw bestaat uit verschillende ruimtes waar meerdere functionaliteiten aan gegeven kunnen worden, bijvoorbeeld een ruimte voor lezingen, een gebedsruimte, een vergaderlocatie voor anderen etc. Door dit samen met andere rooms-katholieke organisaties te doen versterk je elkaar, kun je van elkaar leren en straalt het pelgrimshuis gastvrijheid en openheid uit, aansluitend bij de kernwaarden van VNB.

Potentiële bewoners van het pelgrimshuis zijn: Konferentie Nederlandse Religieuzen, Mensen met een Missie, Vastenactie, SRKK, Katholiek Nieuwsblad, Adveniat, Verband van Katholieke en Maatschappelijke Organisaties en anderen.

### **3.4 Reisaanbod en interne bedrijfsvoering**

VNB optimaliseert haar reisaanbod door meer en meer diverse doelgroepen te benaderen en het reisaanbod specifiek op de betreffende doelgroep af te stemmen. Hieronder vallen ook jongerenreizen. Daarnaast zal VNB de zorgreizen uitbreiden en de inspiratiereizen en belevingsreizen verder doorontwikkelen.

Door het implementeren van nieuwe vormen van fondsenwerving worden de liquide middelen gewaarborgd en kostbare projecten gerealiseerd.

Door het revitaliseren van het wervingsinstrument voor contactpersonen, het enthousiasmeren van nieuwe vrijwilligers en het werven middels persoonlijk contact, weet VNB gekwalificeerde vrijwilligers aan zich te binden.

Door intern te blijven vernieuwen en de bedrijfsprocessen te optimaliseren moet operationele excellentie worden gerealiseerd.

## ***Samen opnieuw ons Huis bouwen*** De opdracht en uitdaging voor VNB



## **Bijlage I: Samenwerkingsverbanden**

### **Bisdom Zweden**

In 2016 heeft VNB een bisdombedevaart naar Rome georganiseerd voor een bisdom in Zweden. Er zijn contacten voor een verdere samenwerking in 2017 waarbij VNB een reis organiseert naar Zweden.

### **Broeders van Sint Jan**

VNB regelt voor de Broeders van Sint Jan vliegtickets voor vluchten vanuit Indonesië en Afrika naar de Wereld Jongeren Dagen.

### **Charismatische Beweging**

In 2017 organiseert VNB voor de Charismatische Beweging in Nederland en in Curaçao een reis naar Rome, waar de beweging haar jubileum viert.

### **Commissie Vorming en Toerusting (PKN)**

Deze commissie is actief voor drie plaatselijke kerken en stelt jaarlijks een gevarieerd programma samen. Parochianen kunnen deelnemen aan diverse activiteiten waaronder lezingen, excursies, filmavonden en een reis. In februari en november 2015 heeft de Commissie Vorming en Toerusting in samenwerking met VNB twee op maat gemaakte reizen naar Rome georganiseerd.

### **Fraters van Tilburg**

VNB regelt sinds 2013 voor de Fraters van Tilburg vliegtickets voor vluchten vanuit Indonesië en Afrika naar de Wereld Jongeren Dagen. In 2016 is door VNB ook de accommodatie georganiseerd voor deze groep.

### **Gemeenschap van Taizé**

Om het jaar organiseert VNB een reis naar Taizé voor een kleine groep jongeren. Daarnaast organiseert de gemeenschap jaarlijks een jongerenontmoeting in een grote Europese stad. Dit wordt ook wel de 'Europese Ontmoeting van Taizé' genoemd. Sinds 2005 organiseert VNB deze jongerenontmoeting. In 2012 vond deze jongerenontmoeting plaats in Rome, Italië en in 2015 in Valencia, Spanje.

### **Huis voor de Pelgrim**

Huis voor de Pelgrim en VNB werken samen met dezelfde vliegtuigmaatschappij om in de tweejaarlijkse vliegketens de kosten van de 'empty legs' bij chartervluchten te delen. Daarnaast worden de kosten van het local (magazijn met opslag voor materialen zoals rollators etc.) in Lourdes gedeeld.

### **Katholiek Nieuwsblad**

Sinds 2011 heeft VNB voor het Katholiek Nieuwsblad vier reizen georganiseerd. Voor november 2016 staat de vijfde op het programma: een reis naar Rome in het kader van het Jaar van de Barmhartigheid.

### **KBO**

De Katholieke Bond van Ouderen (KBO) is de grootste organisatie in Nederland die opkomt voor de belangen van senioren. In 2016, het Jaar van Barmhartigheid, organiseerde VNB de jaarlijkse KBO-reis naar Rome. Ook in 2015 heeft VNB een reis naar Rome georganiseerd voor de KBO.

### **Kerk in Nood**

In 2017 organiseert VNB samen met Kerk in Nood een reis naar Fatima.

### **KRO**

In samenwerking met de KRO heeft VNB in 2014, 2015 en 2016 een reis georganiseerd naar Paus Franciscus (Rome en het Vaticaan) speciaal voor KRO-leden.

### **Luchthaven Maastricht Aachen Airport**

Luchthaven Maastricht Aachen Airport faciliteert VNB met chartervluchten naar Lourdes. Om de samenwerking te stimuleren heeft de luchthaven in 2015 25.000 euro gesubsidieerd voor busvervoer naar de luchthaven toe. In 2016 heeft de luchthaven wederom een bedrag gesubsidieerd voor het busvervoer, ditmaal ter waarde van 12.500 euro.

### **Mensen met een Missie**

In 2015 is Mensen met een Missie samen met VNB naar Zuid-Afrika gereisd. VNB was er zowel voor de operationele uitvoering van de reis als om met eigen ogen te zien hoe Mensen met een Missie projecten in verschillende werelddelen ondersteunt.

In 2016 organiseert VNB vijf verschillende reizen in samenwerking met Mensen met een Missie. Dit zijn allemaal kleine projecten waarin VNB de rol van touroperator vervult. In 2016 zijn er al reizen naar Zuid-Afrika, de Filippijnen en Colombia uitgevoerd en Indonesië en Kenia staan nog op de planning.

### **Nederlandse bisdommen en parochies**

VNB werkt samen met alle Nederlandse bisdommen en vele parochies. Met elkaar worden maatwerkreizen georganiseerd, afgestemd op de specifieke wensen van de betreffende groep.

### **Raad van Kerken in Nederland.**

VNB organiseert in 2016 de eerste reis naar Rome voor de Raad van Kerken in Nederland.

### **Ridderorde van het Heilig Graf van Jeruzalem**

In oktober 2016 organiseert VNB voor de Ridderorde van het Heilig Graf van Jeruzalem een achtdaagse maatwerkreis genaamd 'Paulus Pelgrimage'. De ridderorde treedt tijdens deze reis in de voetsporen van Paulus en maakt een rondreis over het vasteland van Griekenland.

### **SRKK**

Het Secretariaat van de Rooms-Katholieke Kerk in Nederland (SRKK) werkt samen met VNB om voor de bisdommen een reis naar de Wereld Jongeren Dagen te faciliteren. Daarnaast heeft VNB achtduizend acceptgiro's geprint voor een mailing van het SRKK.

### **Stichting De Oude Gracht**

Deze stichting organiseert diverse culturele, sociale en godsdienstige activiteiten en biedt deze ook aan. In 2014 heeft VNB samen met Stichting De Oude Gracht een reis georganiseerd naar Madrid.

### **Stichting Even Anders**

In 2017 organiseert VNB met Stichting Even Anders een interreligieuze reis naar Java, Indonesië.

### **Stichting Thomas More**

Jaarlijks organiseert Stichting Thomas More in samenwerking met VNB minimaal een studiereis naar Rome voor haar studenten.

### **The Aviation Factory en luchtvaartmaatschappij AlbaStar**

Sinds 2015 werkt VNB samen met The Aviation Factory om de chartervluchten naar Lourdes te organiseren met luchtvaartmaatschappij AlbaStar. Vanaf 2016 vinden er gesprekken plaats om het vliegaanbod op Benelux-niveau te organiseren.

### **Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs**

In 2016 organiseert VNB met Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) een studiereis naar Rome voor honderd leerlingen van de middelbare school in het teken van het honderdjarig bestaan van de organisatie in het Jaar van Barmhartigheid.

#### **VKMO**

Voor het Verband van Katholieke Maatschappelijke Organisaties (VKMO) heeft VNB zowel in 2013 als in 2016 een reis georganiseerd. In november 2016 organiseren VNB en VKMO een reis naar Rome ter gelegenheid van het Jaar van de Barmhartigheid.

#### **Ziekenzorg CM**

Ziekenzorg CM en VNB werken samen om in 2016 de TGV te bezetten tijdens Lourdesreizen. Dit geeft prijsvoordeel voor beide organisaties.



## Bijlage 2: Meerjarenbegroting 2017-2021

Baten	Begroting 2016	Dichtraming 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Baten uit eigen fondsenwerving</b>	<b>288.000</b>	<b>260.000</b>	<b>233.000</b>	<b>230.000</b>	<b>230.000</b>	<b>230.000</b>	<b>230.000</b>
Baten t.g.v. VNB afdelingen	288.000	200.000	180.000	170.000	165.000	160.000	155.000
Overige baten fondsenwerving	-	60.000	53.000	60.000	65.000	70.000	75.000
<b>Rentebaten en baten uit beleggingen</b>	<b>13.000</b>	<b>12.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
Ongerealiseerd koersresultaat obligaties / Robeco	10.000	9.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Overige beleggingsopbrengsten	3.000	3.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Overige baten</b>	<b>4.282.000</b>	<b>4.926.000</b>	<b>4.120.000</b>	<b>4.063.640</b>	<b>4.130.000</b>	<b>3.890.000</b>	<b>4.050.000</b>
Baten Lourdesbedevaarten deelnemers	2.051.000	2.053.000	2.400.000	2.300.000	2.000.000	2.000.000	2.100.000
Baten maatwerkreizen	12.000	10.000	20.000	25.000	30.000	40.000	50.000
<b>Baten overige bestemmingen</b>	<b>2.195.000</b>	<b>2.845.000</b>	<b>1.688.000</b>	<b>1.738.640</b>	<b>2.100.000</b>	<b>1.850.000</b>	<b>1.900.000</b>
	24.000	18.000	12.000				
<b>Totaal</b>	<b>4.583.000</b>	<b>5.198.000</b>	<b>4.363.000</b>	<b>4.303.640</b>	<b>4.370.000</b>	<b>4.130.000</b>	<b>4.290.000</b>

Lasten	Begroting	Dichtraming	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Aankopen en verwervingen</b>							
Directe kosten reizen	3.431.000	3.996.000	3.284.000	3.234.071	3.286.000	3.032.000	3.156.000
Directe kosten Lourdesbedevaarten deelnemers	1.526.000	1.528.000	1.785.000	1.718.500	1.490.000	1.472.000	1.548.000
Directe kosten maatwerkreizen	10.000	8.000	16.000	20.000	24.000	32.000	40.000
Directe kosten overige bestemmingen	1.835.000	2.400.000	1.428.000	1.443.071	1.722.000	1.480.000	1.520.000
Kosten vrijwilligers	60.000	60.000	55.000	52.500	50.000	48.000	48.000
<b>Bijdragen aan reïssommen</b>	325.000	285.000	258.000	255.000	250.000	245.000	240.000
Fonds contactpersonen	275.000	225.000	205.000	195.000	185.000	175.000	165.000
Fonds ondersteuningsreserve	50.000	60.000	53.000	60.000	65.000	70.000	75.000
<b>Publiciteit en communicatie</b>	48.000	53.000	49.000	50.240	51.485	51.000	51.220
Drukwerk	11.000	13.000	12.000	12.240	12.485	11.000	11.220
Reclame en presentaties reisguiden	37.000	40.000	37.000	38.000	39.000	40.000	40.000
<b>Personeelskosten</b>	532.362	536.000	525.500	539.500	551.660	522.852	534.759
Salarissen	408.362	408.000	400.000	408.000	416.160	395.352	403.259
Overige personeelskosten	10.000	12.000	10.000	10.500	11.000	11.500	12.000
Reis en verblijf	50.000	50.000	50.000	52.500	54.000	55.000	56.000
Sociale lasten	52.000	54.000	53.000	55.000	56.000	48.000	50.000
Pensioenlasten	12.000	12.000	12.500	13.500	14.500	13.000	13.500
<b>Huisvesting</b>	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	30.000	30.000
Huisvesting	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	30.000	30.000
<b>Kantoor en algemeen</b>	149.000	152.000	144.000	138.600	147.200	132.850	133.936
Telefoon en fax	12.500	12.500	12.000	10.000	10.000	8.000	8.500
Porti	34.000	35.000	33.000	34.500	34.500	33.250	33.000
Werk derden	1.800	3.800	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000
Kantoorbenodigdheden	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Accountant	18.000	18.000	15.000	15.000	17.500	17.500	17.500
Bestuur	5.000	5.000	5.000	5.100	5.200	5.300	5.400
Dubieuze debiteuren	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Abonnementen contributies	22.000	22.000	20.000	19.000	20.000	18.000	18.000
Boeken	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Diversen	2.700	2.700	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Monitoring software en aanschaf klein materieel	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	16.000	16.320
Kopieermachine service en afdrukken	26.000	26.000	26.000	22.000	26.000	20.800	21.216
Assurantie	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Afschrijvingen en rente</b>	100.100	100.000	101.000	101.500	102.000	100.200	102.744
Gebouwen	-	-	-	-	-	-	-
Inventaris	26.000	26.000	25.000	25.000	25.000	28.600	29.172
Hardware Software ICT	54.000	54.000	55.000	55.000	55.000	48.600	49.572
Vervoersmiddelen	11.600	11.600	12.000	12.500	13.000	14.000	15.000
Kosten van beleggingen	8.500	8.400	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>Totaal</b>	4.609.462	5.146.000	4.385.500	4.342.911	4.412.345	4.113.902	4.248.659
<b>Resultaat van baten en lasten</b>	-26.462	52.000	-22.500	-39.271	-42.345	16.098	41.341

## Bijlage 3: Statistieken 1994 - 2016

