



## MEERJARENVISIE PELGRIMSWEGEN NAAR ROME 2019-2021

### OVER DEZE VISIE

Sinds de ALV van april 2018 heeft het PnR bestuur zich met elkaar, met actieve leden en tijdens een workshop op de Ledeninformatiedag (november 2018) gebogen over de huidige situatie van de vereniging en waarheen wij willen bewegen in de komende jaren. Al deze gesprekken hebben wij gebruikt om tot een meerjarenvisie te komen inclusief bijbehorende cijfermatige scenario's voor de jaren 2019-2021. Het bestuur dankt alle deelnemers aan de discussie hartelijk.

Maart 2019



## Inhoudsopgave

1	Over Pelgrimswegen naar Rome   De eerste 10 jaar pionieren .....	2
1.1	Geschiedenis .....	2
1.2	Visie .....	2
1.3	Missie.....	2
1.4	Kernwaarden .....	2
2	Introductie meerjareavisie .....	4
2.1	Over het schroefmodel.....	4
2.2	Ambities 2019-2021 .....	4
3	Extern .....	6
3.1	PnR in een veld van andere partijen .....	6
3.2	Unieke toegevoegde waarde?.....	6
3.3	Profilering en werving .....	7
4	Versterken van de groep pelgrims naar Rome.....	11
4.1	Definitie pelgrimeren .....	11
4.2	Bestemmingen PnR .....	11
4.3	Hoe kunnen we elkaar ondersteunen in onze groei als “pelgrims”? .....	11
5	Intern / Ontmoeten.....	13
5.1	Deelgroepen in ons ledenbestand .....	13
5.2	Wat zoeken leden bij elkaar? Wat zijn onze gedeelde waarden en normen? .....	13
5.3	Ontmoetingsvormen van PnR? .....	14
6	Individueel voordeel.....	15
6.1	Unieke diensten en producten voor leden.....	15
7	De organisatie.....	16
7.1	Van pioniers naar een faciliterend bestuur.....	16
7.2	Betrokkenheid van de leden .....	16
7.3	Optimaliseren digitale hulpmiddelen voor informatiestromen .....	17
8	Cijfers: Leden en Begroting .....	18
8.1	Ledenontwikkelingen periode 2012-2018.....	18
8.2	Toekomst scenario's: uitgangspunten voor lasten .....	21
8.3	Beleidsmogelijkheden .....	23



# 1 Over Pelgrimswegen naar Rome | De eerste 10 jaar pionieren

## 1.1 Geschiedenis

De Vereniging Pelgrimswegen naar Rome is opgericht in 2007 met als belangrijkste motivatie dat we informatie wilden bieden aan mensen uit de Lage Landen die van plan waren lopend of fietsend naar Rome af te reizen. Hierover was bijzonder weinig informatie beschikbaar en veel leden van het eerste uur zijn dan ook betrokken geweest bij het samenstellen van routes, het creëren van informatiewegen (routeboeken, website, handboek voor Pelgrims naar Rome) en ook werd het Pelgrimspaspoort ontworpen en beschikbaar gesteld aan leden. Via de ledendagen, de digitale nieuwsbrief en het gedrukte magazine Omnes werd naast informatievoorziening ook het delen van de beleving steeds belangrijker. Sinds 2016 zijn regionale huiskamerbijeenkomsten gestart waar mensen elkaar in hun eigen regio en met regelmaat kunnen treffen om informatie te krijgen of om belevenissen te delen. De vereniging kent een zeer actieve kern van circa 10% van de leden die iets terug willen doen voor de vereniging en/of die andere mensen een vergelijkbare ervaring gunnen.

In 2018 is de vereniging gegroeid naar circa 1100 leden, wat maakt dat niet iedereen elkaar meer kent en de organisatie een nieuwe aanpak vraagt. Bovendien zijn alle huidige bestuursleden pas na de pioniersfase lid geworden van deze bruisende vereniging.

De inspanningen van de vereniging tot nu toe hebben voor de Nederlandse en Vlaamse gemeenschap historische wegen naar Rome (en Assisi) opengelegd. Mensen uit de Lage Landen kunnen weer treden in de voetsporen van miljoenen pelgrims die voor hen deze weg afgelegd hebben. Als ware pelgrims zetten we in vol vertrouwen onze stappen richting de toekomst.

## 1.2 Visie

De visie van de vereniging heeft zich ontwikkeld tot het volgende. We leven in een gesecculariseerde en individualistisch ingestelde samenleving. In toenemende mate gaan mensen, meer dan eens, voor kortere of langere tijd op pad, zoekend naar vrijheid, avontuur of een bevrijding van de dagelijkse hectiek, daarbij zichzelf testend op een sportieve wijze en werkend aan bewustwording, zingeving en innerlijke rust. Het beeld van lege kerken, volle pelgrimswegen en wachtlijsten voor meditatiecursussen laat zien dat spiritualiteit een belangrijk thema in het leven van menigeen is geworden. Naast verrijkend kan het lopen van een pelgrimstocht ook helend werken in stressvolle tijden. Een tocht geeft (ook) nieuwe zelfinzichten en zelfvertrouwen tijdens levensovergangen; denk aan het einde van een studie, mid-career, een scheiding, overlijden van een partner, kinderen het huis uit of bij het pensioen. De beleving van een pelgrimstocht, ook in onze moderne tijd, is nog steeds van grote waarde.

Na het druk begane pad naar Santiago de Compostela komen andere pelgrimswegen, voorop die naar Rome, steeds meer in de belangstelling te staan.

## 1.3 Missie

De vereniging Pelgrimswegen naar Rome moedigt het maken van een pelgrimstocht naar Rome aan, informeert geïnteresseerden over het goed voorbereid op weg gaan en biedt voor de leden die terugkeren een stimulerende omgeving om hun beleving te delen en te duiden.

*In essentie gunnen wij het meer mensen om de pelgrim-ervaring naar Rome volledig te beleven.*

Ons belangrijkste accent ligt op de pelgrimswegen naar, om en voorbij Rome, maar we schenken ook aandacht aan andere (grote) Europese pelgrimswegen. Voor de wegen naar Santiago de Compostela verwijzen we naar onze zustervereniging het Nederlands Genootschap van Santiago.

## 1.4 Kernwaarden

- eenvoud en gezondheid



- verbondenheid en openheid
- zelfstandigheid en ontmoeting
- bezinning en uitdaging

Het motto: **Pelgrimswegen naar Rome | De andere weg inslaan**

We kunnen het motto als een ondertitel gebruiken in onze communicatie om kort en bondig iets over het karakter van onze vereniging te zeggen. Van Nike is het bijvoorbeeld: Just do it!

Ons motto is een referentie naar het opzoeken van nieuwe ongebaande levenspaden en een knipoog naar de meest bekende pelgrimsweg: de route naar Santiago de Compostela. In het leven en in routes, zoeken de leden van Pelgrimswegen naar Rome andere wegen dan de bekende.



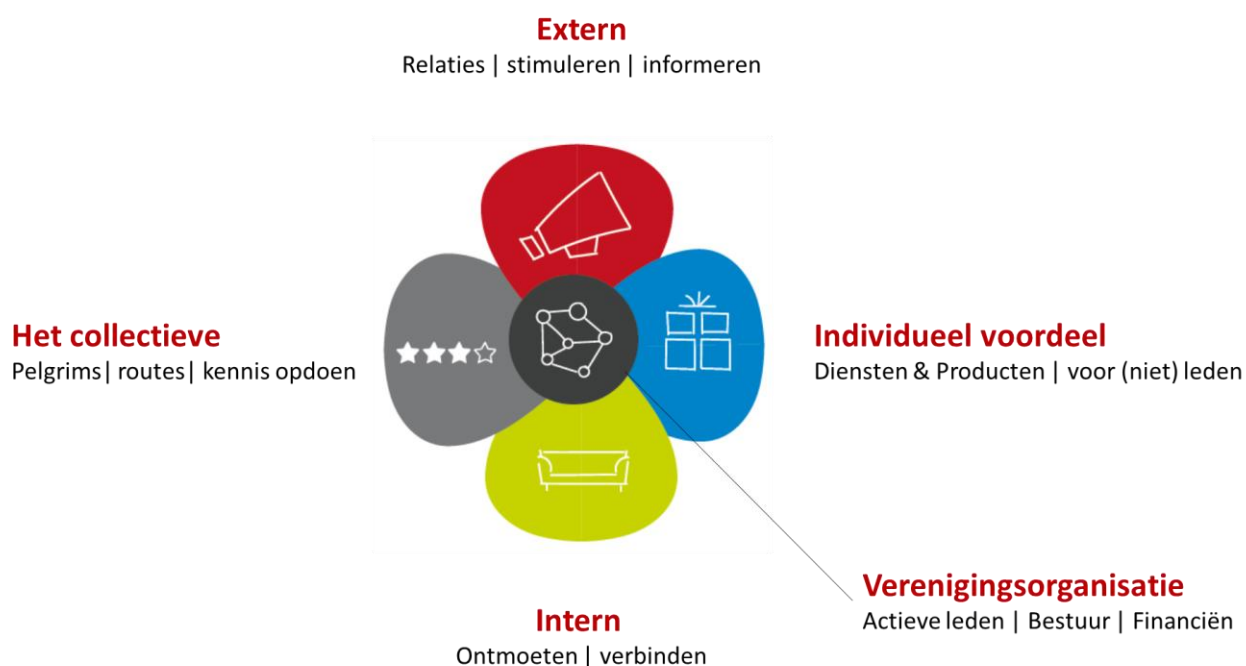
## 2 Introductie meerjarenvisie

Voor de opbouw van deze meerjarenvisie gebruiken we het schroefmodel voor verenigen, zoals dat beschreven wordt in het boek "Routeplanner voor verenigen" van De Nederlandse Associatie.

### 2.1 Over het schroefmodel

De schroef stuwt als een sloopsschroef de vereniging voort, maar kan ook vastlopen op een slecht gesmeerde verenigingsas. In de juiste balans zorgen de bladen voor versnelling. Uit evenwicht veroorzaken ze stagnatie en wrijving. Dan loopt het vast, wordt het schip stuurloos of raakt de motor oververhit. De as is de verenigingsorganisatie zelf. Die as verbindt alle functies en draait op eigenaarschap en passie. De schoepen zijn het hart en de handen van de vereniging. Daar vinden vier processen plaats: mensen betrekken, besluiten over de koers, besturen van het geheel en (belangrijkst) uitvoeren van activiteiten om de doelstelling te verwezenlijken.

In onze meerjarenvisie zullen we alle bladen van de schroef langsgaan (Wat doen we? en Wie zijn we?) en eindigen met de as (Hoe organiseren we onszelf?).



### 2.2 Ambities 2019-2021

Het bestuur heeft voor de periode 2019-2021 de volgende ambities geformuleerd om toe te voegen aan de lopende activiteiten of om deze anders in te vullen.

1. **Verbondenheid in een groeiende vereniging vasthouden en verdiepen.**
2. **Ledensamenstelling diversifiëren.**
3. **Optimaliseren van de verenigingsorganisatie.**
4. **Meer bekendheid genereren voor Rome/Italië als pelgrimsbestemming.**

Verbondenheid in een groeiende vereniging vasthouden en verdiepen	
Acties	Resultaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naast informeren, meer aandacht voor pelgrimsbeleving en het ondersteunen van een goede thuiskomst in onze activiteiten en via onze media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrekkende ledenaantal daalt van 170 pj (2018) naar 120 pj (2021)</li> <li>• Aantal leden dat naar een van de activiteiten gaat stijgt van 400 in 2018 naar 600 in 2021</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer verdiepende bijeenkomsten en onderzoek naar pelgrimeren in samenwerking met de Camino Academie</li> <li>• Pro-actief leden betrekken en activeren</li> <li>• Behoeftte-onderzoek onder onze leden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal actieve leden stijgt van 75 in 2018 naar 120 in 2021</li> </ul>
--	---

### Ledensamenstelling diversifiëren

Acties	Resultaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oprichten jongerencommissie met jongeren (25-45 jaar) erin om nieuwe activiteiten en werving uit te werken</li> <li>• Uitvoeren nieuwe (wervings)activiteiten voor en door jongeren.</li> <li>• Pro-actief vrouwelijke leden benaderen voor (bestuurs)functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% meer leden in 2021 dan in 2018 in categorieën 20-39 en 40-49 jaar (resp. 39 en 43 leden)</li> <li>• Minimaal 25% vrouwen als bestuurslid (=28 % in 2019) en 40% als actief lid (is 27% in 2019 op basis van Kerstkaartenlijst). Aangezien fietsende leden doorgaans minder actief zijn in PnR, minimaal 1 fietser in het bestuur (=1 in 2019). Minimaal 1 iemand &lt; 45 jaar in het bestuur (= 2 in 2019).</li> <li>• Nieuwe ledenwerving kanalen operationeel</li> </ul>

### Optimaliseren van de verenigingsorganisatie

Acties	Resultaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oprichten communicatiewerkgroep</li> <li>• Vernieuwen logo</li> <li>• Automatisering vereniging inclusief website evalueren en waar gewenst aanpassen</li> <li>• Rolverdeling bestuur/werkgroepen verhelderen inclusief mandaat, budget en communicatie tussen beide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere rolverdeling bestuur en werkgroepen en goede afspraken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</li> <li>• Automatisering is up-to-date</li> <li>• Samenhangend communicatiebeleid</li> </ul>

### Meer bekendheid genereren voor Rome/Italië als pelgrimsbestemming

Acties	Resultaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariseren publiekskanalen / media die we kunnen benaderen.</li> <li>• Basisverhaal + persoonlijke verhalen als pakket onder de aandacht brengen bij deze kanalen.</li> <li>• Gebruik van het nieuwe motto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalen over pelgrimeren naar Rome verschijnen in media.</li> </ul>



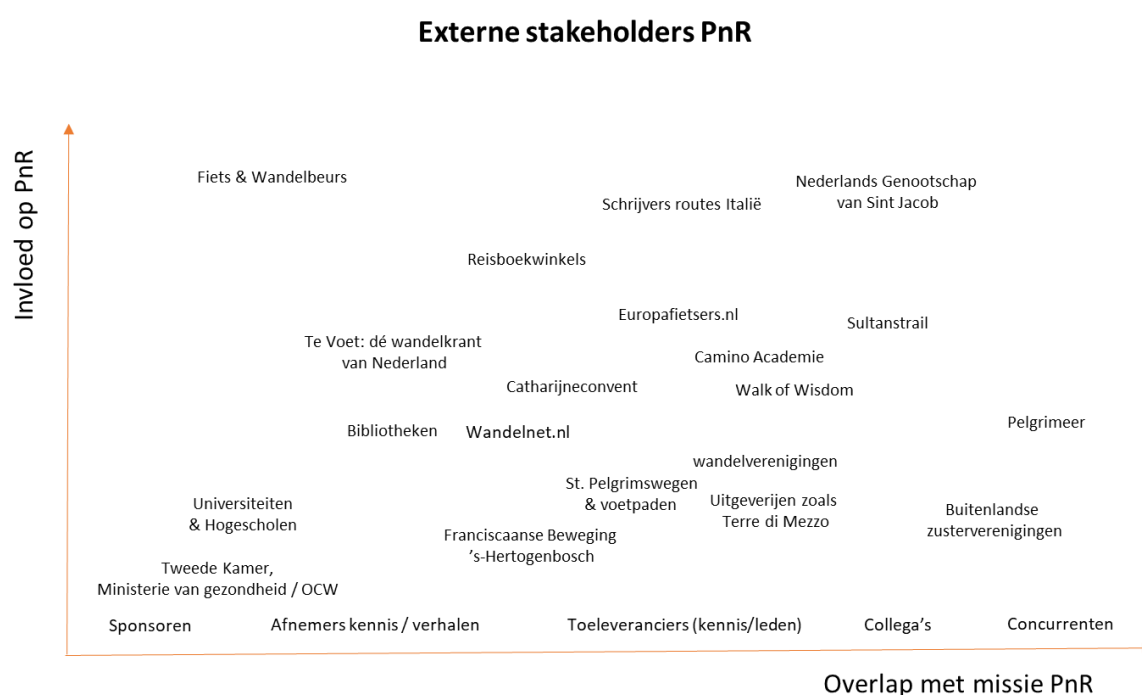
### 3 Extern

Onze vereniging staat midden in de samenleving en verhoudt zich tot uiteenlopende partijen en individuen, zowel leden als niet-leden. Dit hoofdstuk beschrijft hoe wij ons verhouden tot andere partijen en (nog) niet-leden en hoe wij die verhouding invullen.

Het is de intentie van het bestuur om in 2019 een communicatiewerkgroep op te richten met als opdracht het uitwerken van een coherent communicatiebeleid, gericht op de externe (dit hoofdstuk) en interne (hoofdstuk 4) wereld van PnR. De informatie in deze meerjarensie kan deze commissie daarvoor gebruiken als basis.

#### 3.1 PnR in een veld van andere partijen

De vereniging ziet om zich heen een scala aan organisaties die invloed hebben op de mate waarin wij er in slagen om onze missie te realiseren. Om grip te krijgen op dit veld en een strategie te ontwikkelen voor hoe de diverse stakeholders te benaderen, zijn de stakeholders ingedeeld naar hoeveel invloed zij hebben op de vereniging en in welke mate zij een overlappende missie nastreven.



Als onderdeel van het communicatieplan zal een actief stakeholderbeleid ontwikkeld worden waarin beschreven wordt hoe de belangrijkste externe stakeholders betrokken worden om tot realisatie te komen van de PnR missie.

#### 3.2 Unieke toegevoegde waarde?

PnR onderscheidt zich met de volgende diensten en eigenschappen

- Uitgebreide **kennis van pelgrimswegen van de Lage Landen naar Rome en ín Italië**, gedetailleerd kaartmateriaal, informatie over tracks en apps van routes, websites met overnachtingsadressen en informatie over wat je mee kunt nemen onderweg,
- De beschikbaarheid van een **pelgrimspas** voor leden, waarmee de pelgrim zich als zodanig kan identificeren, overnachtingsmogelijkheden, stempels (ter verkrijging van het testimonium) en kortingen kan krijgen op toegangskaartjes en maaltijden.



- Een mix aan groot- en kleinschalige **bijeenkomsten** ter verkrijging van informatie en delen van belevingen, waaronder huiskamers overal in de Lage Landen.
- De **ervaringsdeskundigheid** van de leden die al naar Rome zijn geweest is een bron van vreugde voor zowel nieuwe als bestaande leden
- Daarmee is PnR tevens een **gezelligheidsvereniging** waar je lid van kunt worden en waarin men zich thuis kan voelen.

### 3.3 Profilering en werving

#### 3.3.1 Profiel PnR

PnR wil bekend staan als een levendige vereniging, tikkeltje eigen-wijs, waarin mensen samen steeds op zoek zijn naar details over historische en nieuwe pelgrimswegen – vooral in Italië en naar de betekenis van pelgrimeren.

PnR spant zich in om het maken van een pelgrimstocht naar Rome in de samenleving bekend te maken als een realistische en waardevolle activiteit voor lichaam en geest.

#### 3.3.2 Ledenwerving: doelgroepen en hun behoeften

Om gericht en zo effectief mogelijk nieuwe leden te kunnen werven, definieert PnR onderscheidende doelgroepen die karakteriserend zijn voor het ledenbestand dat PnR beoogt te hebben. De indeling is op leeftijd en vervolgens kijkt PnR daar binnen naar behoeften van deze doelgroep. Onderstaande tabel is een grove indeling en uiteraard zal het in verschillende leeftijdsgroepen individueel verschillen.

Behoeften doelgroep	12-35 jaar	36-50 jaar	51+ jaar
Duurzaam op avontuur (i.p.v. met auto of vliegtuig)	X		
Op Avontuur		X	
Verbonden voelen bij een groep / beweging	X	X	X
Fase overgang na studie	X		
Herstellen van overspanning	X	X	X
Nieuwe contacten / verbinding	X		X
Fase overgang: midlife crisis		X	
Spirituele groei		X	X
Fase overgang: kinderen uit huis			X
Kunst en cultuur beleving		X	X
Sportieve uitdaging	X	X	
Fase overgang: scheiding		X	X
Religieuze zoektocht			X
Fase overgang: overlijden partner			X
Fase overgang: pensioen			X





### 3.3.3 PnR communicatie doelen en boodschappen

De – nog op te richten – PnR communicatie werkgroep zal in nauwe afstemming met de redactie werkgroep en de portefeuillehouders van het bestuur, de communicatiedoelen als verlengde van de beleidsdoelen uitwerken. De doelen betreffen werving, stimuleren betrokkenheid van de leden, bekendheid van de vereniging / pelgrimeren naar Rome op zich etc.. De communicatiedoelen leiden tot één korte kernboodschap en 3-5 eenduidige subboodschappen die we gebruiken in alle communicatiekanalen (social media, drukwerk, website).

Voorbeeld kernboodschap: Een pelgrimstocht naar Rome neemt je mee langs 2000 jaar Europese cultuur en laat je thuiskomen bij jezelf.

Vermoedelijk komt uit het werk van deze werkgroep de behoefte om de huisstijl te actualiseren en daarin een herkenbaar beeldmerk te ontwikkelen dat mensen op kunnen spelden / aan hun rugzak kunnen hangen. In veel gesprekken komt de behoefte van een alternatief voor de St. Jacobsschelp naar voren met bijv. de sleutels van Rome als suggestie.

### 3.3.4 Ambities werving en vasthouden leden

Het bestuur heeft geen groei-om-de-groei ambitie, maar wel een inhoudelijke. Wij willen het aanbod van onze vereniging zo aantrekkelijk maken dat **meer leden lid blijven** (120 afmeldingen per jaar in 2021 i.p.v. 170 in 2018) en wij **gunnen meer mensen de beleving van een pelgrimstocht** naar Rome. Dat laatste betekent enerzijds dat wij hopen meer leden te kunnen werven omdat wij ervan overtuigd zijn dat we een meerwaarde kunnen bieden aan pelgrims. Wij ambiëren een jaarlijkse instroom van 300 nieuwe leden vanaf 2021 (niveau 2018 is 250). Anderzijds kunnen wij als vereniging ook van betekenis zijn in het bekendmaken van de mogelijkheid om te pelgrimeren naar Rome en informeren over hoe dan. Meer leden betekent dat we dit met meer impact kunnen doen, zowel qua budget als qua netwerk/bekendheid. Met deze ambities zouden we als vereniging met 180 leden per jaar stijgen en dat lijkt ons gezond.

Wat betreft het **werven van nieuwe leden** wil het bestuur extra inzetten op diversiteit in het ledenbestand en daartoe nieuwe vormen van werving inzetten die zich richt op verjonging van het ledenbestand. Voor deze aanpak is een apart plan van aanpak nodig. Het bestuur wil zowel voor deze werving als voor de organisatie van nieuwe activiteiten een jongeren commissie oprichten. Gezien de huidige ledensamenstelling (gemiddeld 60+), definieert het bestuur jongeren als tussen de 25 en 45 jaar.

Voor de doelgroep hoger opgeleide jongeren zouden we kunnen experimenteren met voorlichtingsbijeenkomsten op andere plekken dan de Fiets & Wandelbeurs, evenementen, publicaties, een aparte website met chatfunctie en aansluiting op social media (Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter). De vereniging kan bijvoorbeeld aansluiten op de behoefte van een tussenjaar na de middelbare school of tussen Bsc en MSc fase.

#### **Voor het vasthouden van leden:**

Om het karakter van de vereniging meer aan te laten sluiten bij diverse doelgroepen, is het ook nodig dat onze activiteiten, publicaties en de representatie onder actieve leden aansluiten bij deze diverse groepen. In het ledenbestand is de verhouding tussen vrouwen en mannen momenteel veertig versus zestig procent en dat beschouwen wij als in orde. In het bestuur komt inmiddels langzaam verbetering in de man-vrouw verhouding (nu 5:2) en de gemiddelde leeftijd daalt iets.

Als vereniging zijn we niet heel pro-actief in het vasthouden van vertrekkende leden. We zien wel een aanzienlijk verloop van het lidmaatschap. Uit de secretarismailbox wordt de aankomst van leden



geregistreerd en gepubliceerd, mits zij zelf het formulier gebruiken. Soms worden daar hele video's en verhalen plus foto's bij meegestuurd waar we soms iets mee doen in de communicatie. In onze aanpak zou een van de eerste speerpunten moeten zijn dat we die mensen zoveel mogelijk vasthouden. We hebben hen echt iets te bieden en zij ons! Zo zijn deze recente wandelaars en fietsers waarschijnlijk genegen en zeer geschikt om aan werving mee te doen tijdens bijv. de Fiets en wandelbeurs. Wellicht kunnen we starten met contact met hen op te nemen en te vragen wat we voor hen kunnen betekenen en dat dan voortvarend te regelen. In deze groep ligt onze eerste "winst". Een mogelijkheid is wellicht ook om een themanummer te laten verschijnen met als onderwerp: "Wat na Rome?" Daarin geven we ook aandacht aan hun belevenissen en verhalen. Andere contact momenten zijn als mensen lid worden; dan direct laten weten wat alle voordelen zijn van ons lidmaatschap, ook nadat je aangekomen bent. Ten slotte, voorzien we ook programmering en artikelen in onze media over hoe je weer goed landt thuis, nadat je op pad geweest bent.

### 3.3.5 Activiteiten

#### Reguliere extern gerichte activiteiten

Momenteel kent onze vereniging de volgende activiteiten die wij organiseren om niet-leden te informeren over de mogelijkheid naar Rome te pelgrimeren en/of lid te worden van PnR.

Activiteit	Frequentie per jaar	Doelgroepen
Huiskamerbijeenkomsten	2x	Bestaande leden en geïnteresseerden
Fiets en Wandelbeurs Utrecht	1x	Idem
F&W-beurs Gent	1x	Idem
Voorlichtingsbijeenkomsten in bijv. (reis)boekwinkels	1x	Geïnteresseerden
Tafel van PnR bij NGSJ	2x	Idem
Lezingen door leden PnR	10x	Idem
Bijeenkomst Zeeland-W.Brabant PnR met NGSJ	1x	Bestaande leden en geïnteresseerden
Voorlichtingsbijeenkomst Vlaanderen	1x	Idem

#### Beoogde nieuwe activiteiten

Onderstaande is het resultaat van brainstormen en inventarisaties. De werkgroepen gaan dit nader prioriteren en uitwerken.

Activiteit	Frequentie per jaar	Doelgroepen
Lezingen bij universiteiten		
Middelbare scholen		
Jongeren tochten via pelgrim centrum Vessem		
Activiteiten samen met organisaties die zich op specifieke doelgroepen richten (bijv. jongeren)		
Flashberichten (voor een urgent bericht aan de leden)		



Mogelijkheid tot in- en uitschrijven voor uitgestuurde communicatie		
Bijhouden van e-mails van niet-leden die zich registreren voor een evenement als ze dat wensen en zo kunnen getriggerd worden voor opkomende evenementen		



## 4 Versterken van de groep pelgrims naar Rome

Een reden voor het bestaan van onze vereniging is dat we pelgrims op weg willen helpen met informatie en ervaringen. Ook zien we dat veel pelgrims bij thuiskomst op zoek zijn naar het beter begrijpen van hun eigen beleving. In zowel de voorbereiding als de verwerking bij thuiskomst kan de vereniging een rol spelen om onze leden een zo vol mogelijke beleving als pelgrim te verschaffen.

### 4.1 Definitie pelgrimeren

Pelgrim komt van het woord *Peregrinus* wat vreemdeling betekent in het Latijn. De vereniging PnR definieert een pelgrim als iemand die op eigen kracht een reis onderneemt naar een voor deze mens geladen bestemming en zich daarin onderweg als “vreemdeling” afhankelijk opstelt van de mensen die wonen in het land waar hij/zij doorheen trekt. Deze reis kan in één keer afgelegd worden van huis tot de bestemming en kan zo weken tot maanden in beslag nemen. Soms gaat men ook nog op eigen kracht (fiets of wandelend terug) en doorgaans met openbaar vervoer. Vaak wordt de route in etappes van enkele weken afgelegd.

Veel religies kennen de traditie van de pelgrimstocht naar heilige plaatsen en veel van de PnR leden volgen traditionele Christelijke pelgrimsroutes naar de Italiaanse bestemmingen. Zowel in deze historische tradities alsook in onze tijd werkt een pelgrimsroute uitstekend om na te denken over het eigen leven al dan niet in relatie tot de ervaring van het “hogere”, teneinde zich te bezinnen.

Het gaat om de inspiratie die de reis oplevert, meer dan om de sportieve prestatie, hoe goed die ook kan zijn voor het lichamelijk welbevinden. De combinatie van vermoeidheid, nieuwe contacten / ervaringen en de stilte om na te kunnen denken maakt veel los. De ontmoetingen met mede pelgrims met hun eigen beleving maakt de pelgrimage tot een bijzondere beleving.

“Pelgrimeren is wandelen of fietsen met een bijzondere beleving”.

### 4.2 Bestemmingen PnR

We hebben Rome in onze naam staan en dat is in de praktijk (met andere bestemmingen in Italië) ook de belangrijkste bestemming voor de meeste van onze leden. Verreweg de meeste informatie die wij aanbieden en het onderwerp van gesprek tijdens bijeenkomsten betreft meestal deze belangrijke Europese pelgrimbestemming. Daarnaast biedt de vereniging ook informatie over andere pelgrimswegen in binnen- en buitenland mits ze voldoen aan de criteria die wij verstaan onder een “pelgrimsreis”. Doorgaans werken wij daarin samen met zusterorganisaties, zoals het Genootschap van Santiago de Compostela, de Sultanstrail of we nodigen experts van andere routes uit.

### 4.3 Hoe kunnen we elkaar ondersteunen in onze groei als “pelgrims”?

De twee belangrijkste fasen waarin de vereniging PnR pelgrims (in spe) helpt, zijn 1) goed **voorbereid op weg** te gaan met informatie en ervaring van collega’s die je voor gegaan zijn, 2) het bieden van **hulp als men al onderweg is** (velen appen of mailen als ze al onderweg zijn over praktische zaken zoals routeverandering of routeproblemen en 3) **goed thuis komen**.

Ad1) Voorbereidingsonderwerpen die we al goed adresseren met onze middelen online, op papier en tijdens bijeenkomsten zijn: bestemmingkeuze, routekeuze en –informatie, fysieke training, mentale voorbereiding, slaapadressen, afspraken met werk en privé, communicatie onderweg, gebruik van techniek onderweg, uitrusting, financiële planning, inlezen in cultuur onderweg, taal cursus etc.

Ad2) De vereniging zou een actievere rol kunnen spelen op het moment dat mensen weer thuis komen door bijv. een bericht te sturen als ze aangekomen zijn (en wij dat weten) met een felicitatie en ze nog eens te wijzen op de mogelijkheden die de vereniging biedt om ervaringen te delen voor 1) eigen



duiding/verwerking/diepere beleving van het bijzondere avontuur en 2) werving van nieuwe pelgrims / leden middels lezingen.

Voor informatie en ervaringsverhalen delen heeft de vereniging deze middelen:

- Digitaal: Website, Facebook, Twitter, Nieuwsbrief, email
- Gedrukt: Boek, Omnes, flyer
- Bijeenkomsten: Huiskamers, ALV/ledendag, Informatiedag met workshops, Pelgrims voor Pelgrims & Sprekers

Speciale aandacht verdient de Camino Academie van het Genootschap Sint Jacob. Deze groep van wetenschappers doet zeer uiteenlopend en verdiepend onderzoek naar aspecten van pelgrimeren en een werkgroep van het Genootschap waarin wij ook participeren organiseert publieksevenementen voor de leden van onze beider verenigingen op basis van het onderzoek. Dit onderzoek is een uitstekende manier om meer te begrijpen van pelgrimeren en het bestuur is voornemens de samenwerking met dit initiatief te versterken.



## 5 Intern / Ontmoeten

Een essentieel doel van de vereniging (elke vereniging) is het stimuleren en organiseren van ontmoeting tussen de leden.

### 5.1 Deelgroepen in ons ledenbestand

Om tot een goed diensten- en communicatieaanpak te komen voor de leden van onze vereniging, delen we de leden in in onderscheidende doelgroepen. Al onze leden staan in een register en we streven er naar bij te houden welke leden onderweg zijn, naar welke bestemming en wanneer zij aankomen. We delen in op leeftijd, type vervoer, geslacht, inkomen en of de leden al een pelgrimstocht gemaakt hebben of behoefte hebben aan nog een. Nog verdere detaillering is mogelijk, zoals of het lid gebruik zal maken van vervoer van bagage of niet, te paard, elektrische fiets, alleen reizend of met meerdere (als groep) maar dergelijke detaillering is steeds beperkter relevant voor de globale koers van de vereniging. Mogelijk kan dit echter wel nuttig zijn om te doen in de werkgroepen.

Leden PnR	10-29 jaar		30-49 jaar		50+ jaar	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
<b>Wandelaar</b>						
Nog te gaan / onderweg						
Al geweest (Rome of elders)						
Nederlands of Vlaams						
Religieus of niet						
<b>Fietser</b>						
Nog te gaan						
Al geweest (Rome of elders)						
Nederlands of Vlaams						
Religieus of niet						

### 5.2 Wat zoeken leden bij elkaar? Wat zijn onze gedeelde waarden en normen?

Leden zoeken bij elkaar herkenning en erkenning. De gemiddelde pelgrim is een unicum in zijn/haar omgeving en bij PnR zijn gelijkgestemden te vinden. Leden die nog op pad willen gaan hebben vragen die ervaren leden kunnen beantwoorden. Het delen van ervaringen, het geven en krijgen van tips, het delen van route-informatie, kortom het vertellen en aanhoren van ervaringen binnen hetzelfde interessegebied is voor betrokkenen reden om elkaar op te zoeken en contact te onderhouden. Pelgrims onderling, maar ook de doelgroep partners van pelgrims is hierin een heel interessante.

Waarden die hierbij worden gedeeld zijn:

- Eenvoud en gezondheid
- verbondenheid en openheid
- zelfstandigheid en ontmoeting
- bezinning en uitdaging



### 5.3 Ontmoetingsvormen van PnR?

#### Fysieke ontmoetingen

Om ervaringen uit te wisselen, informatie te vergaren en om elkaar eenvoudigweg te ontmoeten organiseert PnR eenmaal per jaar een **informatiebijeenkomst** voor al haar leden, waarbij ook niet-leden welkom zijn. In het voorjaar organiseert PnR voor al haar actieve leden een bijeenkomst die wordt gecombineerd met de **Algemene ledenvergadering**.

Op kleinere schaal worden lokaal de zogenaamde **huiskamers** georganiseerd. Dit zijn regionale bijeenkomsten waar mensen elkaar in hun eigen buurt of regio en met regelmaat kunnen treffen om informatie te krijgen of om belevenissen te delen. De eerder genoemde bijeenkomsten van de Camino Academie samen met het Genootschap vallen ook onder deze noemer. **Pelgrims voor pelgrims** richten op route i.p.v. woonplaats zoals dat nu is + zoekfunctie op tag voor specifieke zaken (v.b. wandelen met een dier).

Het organiseren van een PnR café als informele ontmoetingsplek wordt overwogen.

#### Papieren en online ontmoetingsvormen

De vereniging geeft twee maal per jaar het papieren magazine Omnes uit, dat wordt toegestuurd naar de leden. Vier maal per jaar brengt de vereniging een digitale Nieuwsbrief uit. Deze Nieuwsbrief brengt naast verenigingsnieuws berichten over diverse aspecten die met pelgrimeren naar Rome verband houden, zoals ervaring, achtergrond- en verdiepingverhalen. Naast het verschil in verschijningsfrequentie en vorm geldt dat de nieuwsbrief zich meer richt op verenigingsnieuws en feitelijke informatie en Omnes is meer verdiepend met achtergrondverhalen, artikelen, interviews etc.

Tenslotte is er de zeer uitgebreide website [www.pelgrimswegen.nl](http://www.pelgrimswegen.nl) en de social media kanalen Facebook en Twitter. Het opzetten van een Instagram account dat steeds door een andere pelgrim beheerd kan worden, wordt overwogen. Deze kanalen zijn voor zowel leden als niet-leden toegankelijk.



## 6 Individueel voordeel

Het producten- en dienstenpakket voor leden en niet leden ziet er als volgt uit.

### 6.1 Unieke diensten en producten voor leden

Als individueel lid:

Dienst	Leden	Niet-leden
Kan ik informatie lezen over routes en ervaringen op de PnR website	✓	✓
Kan ik naar huiskamer bijeenkomsten in de regio voor informatie en beleving delen	✓	✓
Kan ik naar de jaarlijkse PnR info dag met korting	✓	
Kan ik naar de jaarlijkse PnR info dag		✓
Kan ik naar andere PnR bijeenkomsten	✓	
Krijg ik een pelgrimspas (met toegang tot bijzondere slaapplekken)	✓	
Krijg ik een boek met informatie	✓	
Kan ik de Nederlandse vertaling van de Via Francigena del Sud aanvragen	✓	
Word ik opgenomen in het pelgrimsregister	✓	
Ontvang ik Omnes en nieuwsbrieven	✓	
Kan ik informatie (zoals GPS tracks) via het ledennetwerk krijgen	✓	
Heb ik toegang tot een community van lotgenoten en geestverwanten	✓	
Kan ik winkelen in de PnR online shop	✓	
<i>Kan ik met korting naar interessante kwaliteitslezingen van de Camino Academie</i>	<i>In ontwikkeling</i>	
<i>Kan ik met korting naar de Fiets en Wandelbeurs</i>	<i>In ontwikkeling</i>	
<i>Kan ik informatie over slaapplekken en routes krijgen voor Lage Landen tot Reims</i>	<i>Ter overweging</i>	
<i>Krijg ik korting bij sponsors van de vereniging</i>	<i>Ter overweging</i>	

Het bestuur is voornemens een behoeftenonderzoek te houden onder de leden en ook bronnen te raadplegen waarmee we de behoeften van potentieel nieuwe leden beter begrijpen. Het bestuur vermoedt dat naast het individueel voordeel het voor leden van belang is dat de vereniging het pelgrimeren naar Rome stimuleert en faciliteert en zij wil toetsen in het onderzoek of dit reden voor mensen is om de vereniging te steunen, zonder zelf bijvoorbeeld naar bijeenkomsten te gaan.

Het aanbieden van een goed pakket voor de leden en dit ook met enige regelmaat aan hen communiceren, is een essentieel onderdeel van de ambitie om meer mensen lid te laten blijven.





## 7 De organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de Vereniging Pelgrimswegen naar Rome zichzelf organiseert. Welke taakverdeling en wijze van afspraken maken bestaat er in het bestuur en tussen bestuur en werkgroepen of de administratie en automatisering.

### 7.1 Van pioniers naar een faciliterend bestuur

Een aanpak zoals in deze notitie wordt geschetst, moet meerjarig zijn wil ze enig succes hebben. Ook vraagt ze om een duidelijke en eenduidige sturing omdat het alle facetten van onze vereniging raakt. Gelukkig kunnen we binnen de vereniging op dit moment bouwen op een groot aantal goed ingevoerde en ervaren vrijwilligers in alle geledingen. Dat heeft onder andere geleid tot een grote eigen verantwoordelijkheid voor de leden van het bestuur en de diverse leden van de werkgroepen. Een aanpak die kenmerkend is voor een organisatie in de pioniersfase. Die vrijheid willen we vooral niet gaan beknotten omdat de aanpak anders uitmondt in ongewenste bureaucrativering. De geschetste aanpak vraagt wel om afspraken op bestuursniveau met heldere en afrekenbare doelstellingen en een planmatige aanpak tussen bestuur en werkgroepen. Daarmee vraagt het meer om een bestuur dat richting aangeeft, faciliteert en kaders schept voor de werkgroepen.

### 7.2 Betrokkenheid van de leden

Zonder leden zouden we als vereniging niet bestaan. Alle leden samen dragen bij met contributie, met kennis, ervaring, met aanwezigheid bij bijeenkomsten. Sommigen zijn meer deelnemend lid en sommigen actief in de organisatie of als verteller. Zonder hun betrokkenheid zou er weinig tot stand komen. We willen daarom met nadruk geen organisatie met klanten worden maar een vereniging met leden blijven. De algemene ledenvergadering wordt niet voor niets gehouden in het bijzijn van de leden.

Momenteel kent de vereniging circa 75 actieve leden die een extra inzet leveren voor de vereniging in uiteenlopende functies, zoals

- Bestuur
- Werkgroep Routes
- Werkgroep evenementen
- Redactie van Omnes, Nieuwsbrief, Website en Social Media
- Webbeheer
- Beheer van de Winkel
- Deelnemers aan wervingsevenementen / ervaren pelgrims delen kennis
- Ledenadministratie
- Vaders en/of moeders van huiskamers
- Gevers van lezingen
- Organisatoren van tochten

Op deze manier worden leden actief betrokken bij de vereniging.

- Bestuursleden zijn als portefeuillehouders betrokken bij de werkgroepen en nemen de (beleids)kaders, mandaat en budget mee naar de werkgroepen. Dit verschaft duidelijkheid en ruimte om te handelen voor de werkgroep. De portefeuillehouder zorgt voor afstemming binnen het bestuur.
- Alle actieve leden ontvangen een kerstkaart en worden nadrukkelijk uitgenodigde voor het voorjaarsevenement / ALV waarbij steeds iets bijzonders georganiseerd wordt.
- In uitingen tijdens ALV, informatiedag, interviews in de verenigingsmedia zal steeds benoemd worden hoe goed het is dat we actieve leden hebben en dat we nog op zoek zijn naar meer



mensen die bij willen dragen. Tijdens bijeenkomsten spreken bestuursleden met nog niet actieve leden en vragen of ze iets willen doen of polsen huidig actieve leden voor andere functies.

- Het bestuur houdt bij welke leden actief zijn in welke groep, hoe lang al en of er gezocht moet worden naar opvolging of doorgroei mogelijkheden voor huidig actieve leden.
- Zeer betrokken leden die zich voor tien jaar of meer inzetten voor de vereniging kunnen we tot Lid van Verdienste benoemen.

#### Indeling bestuursportefeuilles d.d. Q1 - 2019

Bestuurslid	Portefeuille
Roel Kamerling	Voorzitter, beleid Marketing & Communicatie strategie,
Bart van den Dolder	Penningmeester, Automatisering, ledenadministratie, winkel
Femke Heemskerk (asp.)	Secretaris, Leden ontmoetingsdagen
Dick van Maanen	vice Voorzitter, werkgroep routes, fondsenwerving
Guus Wesselink	Externe evenementen, Redactie commissie, content website
Robert Jansen	Leden ontmoetingsdagen, Huiskamer bijeenkomsten, Pelgrimsregister
Henriet Griffioen (asp.)	Contact Camino Academie; diversifiëren samenstelling vereniging / verjonging
Wim van Miltenburg	Vrijwilligersbeleid

### 7.3 Optimaliseren digitale hulpmiddelen voor informatiestromen

We streven er naar dat de informatie over onze activiteiten goed toegankelijk, veilig en eenvoudig wordt opgeslagen, uitgewisseld en gepubliceerd. Automatisering is een hulpmiddel hierbij. Voor het gebruik van de digitale hulpmiddelen hebben de webbeheerder (Luc Gregoir) en de bestuurlijke portefeuillehouder Bart den Dolder / Penningmeester samen een uitgebreide analyse opgesteld, met raadpleging van de grootgebruikers. Belangrijkste conclusie is dat we in het algemeen zien dat onze systemen vrij veel handwerk vergen en ook gespecialiseerde kennis vragen. Deze is bij de webbeheerder aanwezig en we hebben ook een externe specialist ter ondersteuning beschikbaar. Deze laatste is heel beperkt nodig. We hebben het doel om eind 2019 een aantal systemen te vervangen voor gebruiksvriendelijker versies die tegelijk een aantal andere functies toevoegen, zoals analyse mogelijkheden. De diverse informatieplatforms zijn nu:

Financiële en ledenadministratie: programma e-boekhouden

Vrijwilligersadministratie: Excel sheet

Samenstelling huiskamers: Excel sheet

Webwinkel: Woocommerce (administratie en verwerking van de bestellingen) en Mollie (betalingen)

Aanmelden organisatie evenementen: Formulier op website + aanmelden via webwinkel

Website: Wordpress

Social Media: Facebook & Twitter



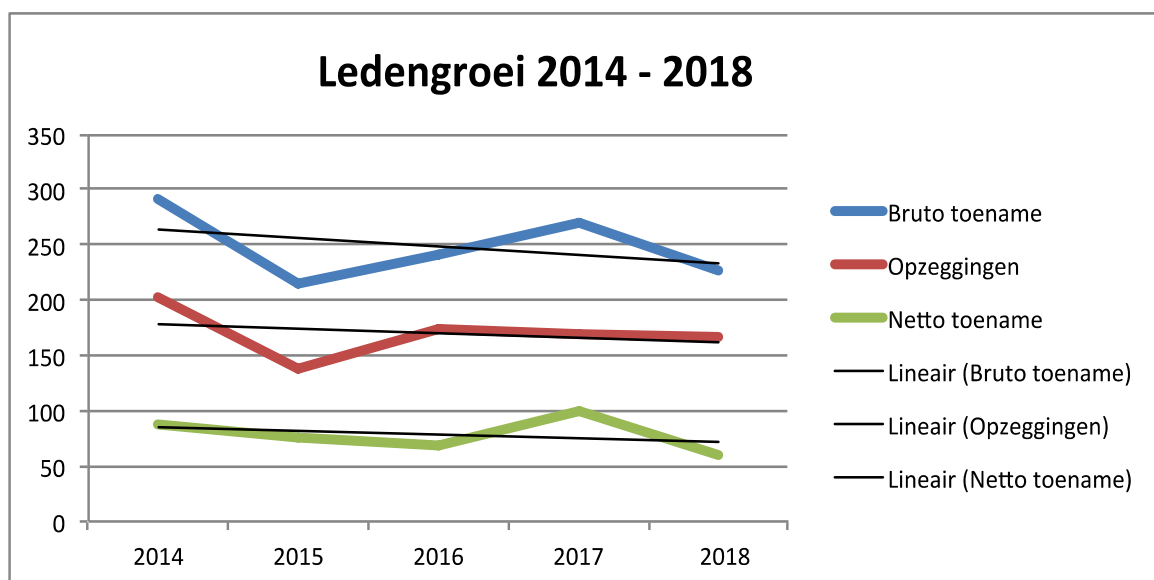
## 8 Cijfers: Leden en Begroting

Dit hoofdstuk geeft cijfermatige informatie over onze leden en verkent de financiële ruimte om de punten in deze meerjarenvisie te kunnen realiseren. Voorspellen is lastig. Er worden daarom scenario's gebruikt (stabiele groei, stabiel, krimp en versnelde groei) en een aantal "vaste ontwikkelingen". Wij zullen zien dat de beleidsmarges beperkt zijn. Voordat wij naar de toekomst te kijken, eerst een financiële terugblik op de afgelopen jaren.

### 8.1 Ledenontwikkelingen periode 2012-2018

De afgelopen jaren is de vereniging gegroeid. Eind 2018 hadden wij 1146 leden.

De ledengroei is de resultante van nieuwe aanmeldingen en opzeggingen. Het ledenverloop is de afgelopen jaren aanzienlijk: van 2014 tot en met 2018 hebben er 918 leden (zo'n 180 per jaar) hun lidmaatschap opgezegd. Gelukkig kregen wij 1.258 nieuwe leden (zo'n 250 per jaar) bij.



De verdeling hoofd-/partnerlid bleef de afgelopen tijd ongeveer 3 op 1.

In 2018 waren de opzeggingen als volgt verdeeld over de leeftijdsgroepen.

Leeftijdsklasse	Aantal leden in 2018	Opzeggingen in 2018	Percentage
10 - 20 jaar	4	2	50%
20 - 30 jaar	21	1	5%
30 - 40 jaar	19	4	21%
40 - 50 jaar	51	5	10%
50 - 60 jaar	266	27	10%
60 - 70 jaar	564	91	16%
70 - 80 jaar	191	15	8%
80 - 90 jaar	10	1	10%
leeftijd onbekend	20	1	5%
	1146	147	13%



De verdeling naar vervoersmiddel was zo:

Vervoersmiddel pelgrim	Aantal leden (incl. partner)	Opzeggingen in 2018	Percentage
Wandelaar	793	80	10%
Fietser	296	62	21%
Wandelaar & Fietser	20		
Auto	1		
Onbekend	36	5	14%
	1146	147	13%

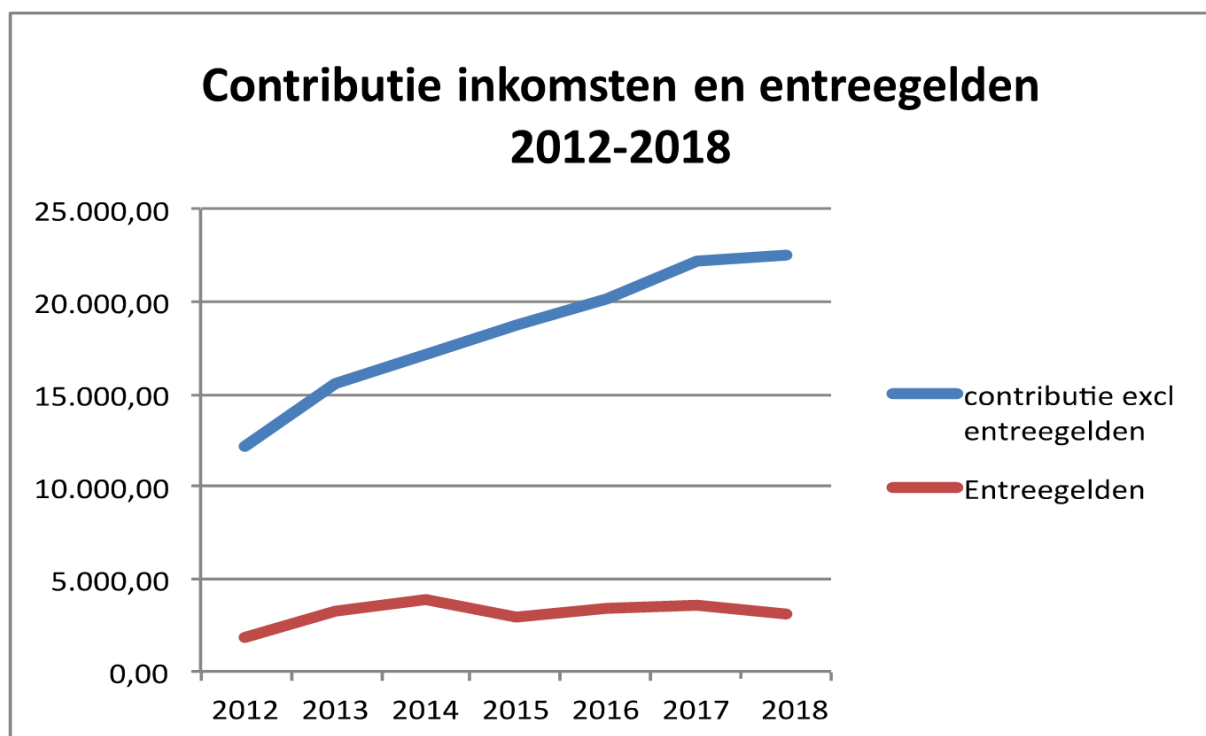
De verdeling man / vrouw in de vereniging zag er als volgt uit.

Soort lidmaatschap en geslacht	Aantal in 2018	Opzeggingen in 2018	Percentage
Hoofdlid vrouw	278	26	9%
Partnerlid vrouw	161	26	16%
Hoofdlid man	627	74	12%
Partnerlid man	80	21	26%
	1146	147	13%

De hierboven geschetste cijfers variëren wel in absolute aantallen in de afgelopen jaren, maar in verhouding zijn ze jaarlijks vergelijkbaar.

Het aantal leden met een automatische incasso stijgt van 57% in 2013 naar 92% in 2018.

De ledengroei heeft geleid tot een toename van de contributie-inkomsten.



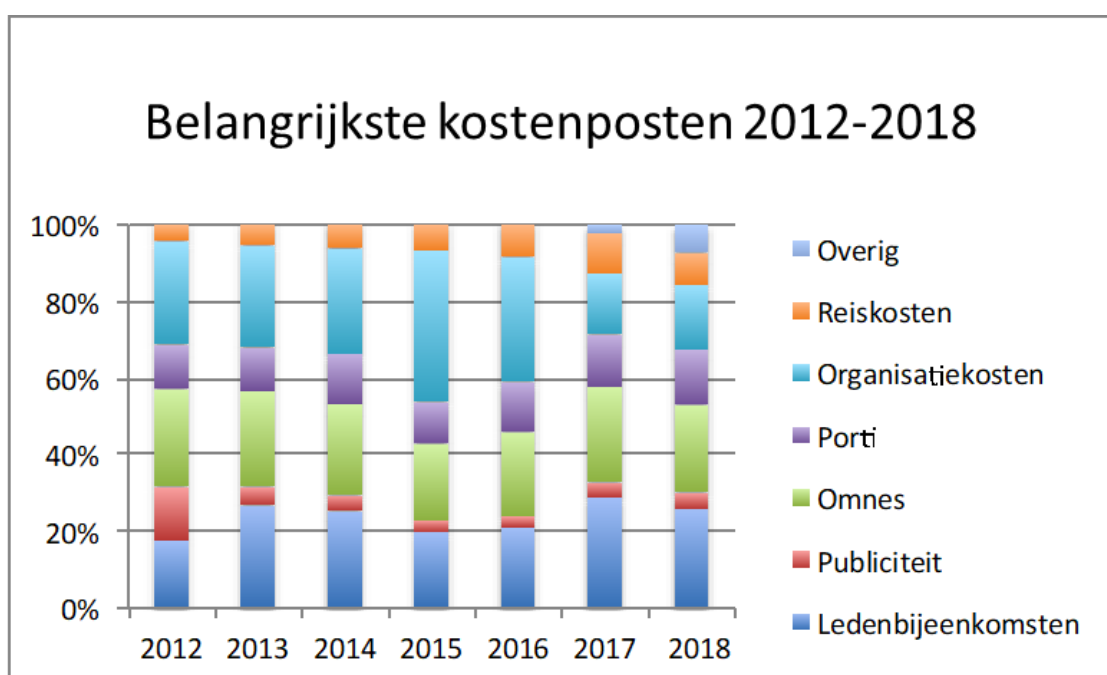
De inkomsten uit het entreegeld van € 18 dat ieder nieuw hoofd lid betaalt, zijn relatief constant. Hieruit worden de kosten gedekt voor de verstrekte paspoorten en handboeken en de portokosten voor het verzenden.

Naast de inkomsten uit contributie en entreegelden zijn er nog andere inkomsten, zoals winkerverkoop, sponsoring en opbrengsten uit rente.

Tegenover de winkerverkoop staan inkoopkosten. De marge dient ter dekking van de portokosten.

De opbrengsten van sponsoring en rente bedragen ongeveer 1% van de omzet en dus vooralsnog verwaarloosbaar.

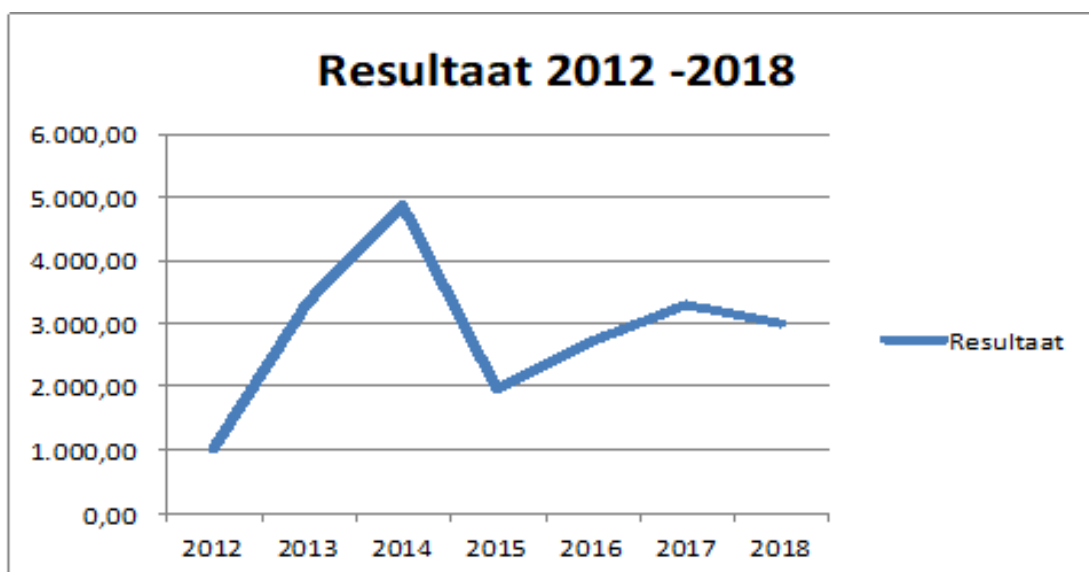
Tegenover de inkomsten staan uitgaven. In deze figuur staan de belangrijkste naar aandeel.



De posten “publiciteit” (kosten fiets- en wandelbeurs, de werkgroep publiciteit en de niet meer bestaande bibliotheek) en “overig” (kosten jubileum, herziening ledenadministratie en afschrijvingen) zijn betrekkelijk klein.

De organisatiekosten betreffen de kosten van automatisering, de bank- en administratiekosten, de bestuurs- en representatiekosten en huurkosten. Het jaarlijkse resultaat is hieronder weergegeven.





Het Eigen Vermogen kon hierdoor groeien van € 3.362 (24% van de inkomsten uit contributies en entreegelden) in 2012 tot € 24.301,88 (96 %) in 2018. De vereniging stelt zich ten doel om een reserve van 100% te hebben.

#### **Samenvattend: gezonde financiële positie maar wel beperkingen**

### 8.2 Toekomst scenario's: uitgangspunten voor lasten

De ledenontwikkeling bepaalt de inkomstenstroom. De afgelopen jaren lieten een regelmatige groei zien, waarachter een grote in- en uitstroom van leden schuil ging. Onderstaande tabel maakt dat duidelijk.

Aantallen in ledenadministratie	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
Aantal leden 31-12 (t-1)	1.036	1.097	1.148	1.200	1.250	1.300	1.350
Afzegging per 1-1 (t) in (t-1)	-172	-123	-147	-150	-150	-150	-150
Afzeggingen per 1-1 (t) in (t)	-36	-44	-2	0	0	0	0
Wanbetalers	0	-7	-13	-15	-15	-15	-15
<b>Aantal leden 1-1 (t)</b>	<b>828</b>	<b>923</b>	<b>986</b>	<b>1.035</b>	<b>1.085</b>	<b>1.135</b>	<b>1.185</b>
Nieuw Q1 - Q3 (t)	231	169	165	165	165	165	165
	1.059	1.092	1.151	1.200	1.250	1.300	1.350
<b>Directe afzegging in boekjaar</b>							
- hooflid AI		-3	0	0	0	0	0
- hooflid		0	0	0	0	0	0
- partnerlid		-2	0	0	0	0	0
Aantal leden 30-9 (t)		<b>1.059</b>	<b>1.087</b>	<b>1.151</b>	<b>1.200</b>	<b>1.250</b>	<b>1.350</b>
Nieuw Q4	38	61	49	50	50	50	50
<b>Aantal leden 31-12 (t)</b>	<b>1.097</b>	<b>1.148</b>	<b>1.200</b>	<b>1.250</b>	<b>1.300</b>	<b>1.350</b>	<b>1.400</b>
<i>Bruto groei</i>	269	230	214	215	215	215	215
<i>Afzeggingen</i>	-208	-174	-162	-165	-165	-165	-165
<b>Netto groei</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Er is een aantal scenario's opgesteld om de gevolgen van wijzigingen in het ledenaantal te verhelderen.

Het **stabiele groei** scenario is het hier voor weergegeven scenario, met jaarlijks netto 50 nieuwe leden.

In het **stabiele aantal** scenario wijzigt het aantal leden niet, doordat er jaarlijks 50 minder leden bijkomen. Het aantal nieuwe leden is hier gelijk aan het aantal afzeggingen



In het **krimp** scenario daalt het aantal leden, doordat er vanaf 2019 jaarlijks boven het stabiele aantal scenario jaarlijks nog eens 15 leden minder lid worden en daarnaast 15 leden extra opzeggen, dus op termijn een ledendaling van 30 personen per jaar.

In het **versnelde groei** scenario daalt het aantal afzeggingen elk jaar met 5 en stijgt het aantal nieuwe leden elk jaar met 5.

In onderstaande tabel is het aantal leden per 31-12 per scenario weergegeven.

Verloop aantal leden	2016	2017	2018	B2019	B2020	B2021	B2022	B2023	Toename
Scenario									
Stabiele groei	1.036	1.097	1.148	1.200	1.250	1.300	1.350	1.400	252
Stabiel aantal				1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	2
Krimp				1.135	1.105	1.075	1.045	1.015	-133
Versnelde groei				1.205	1.270	1.345	1.430	1.525	377

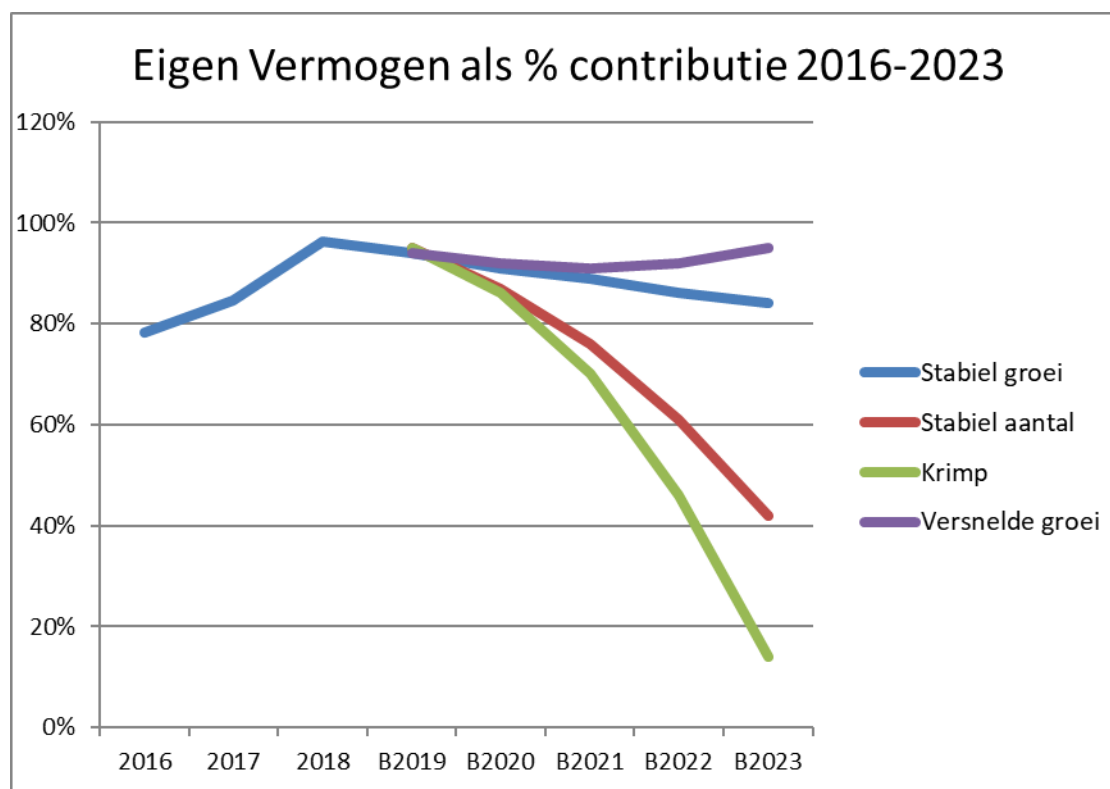
Vervolgens zijn de gevolgen hiervan berekend.

Naast de directe gevolgen voor de inkomsten zijn aan de lastenkant alleen de gevolgen berekend voor het aantal te verstrekken handboeken en paspoorten, wat direct afhankelijk is van het aantal nieuwe leden.

De gevolgen voor de overige kosten zijn niet berekend.

Zoende wordt in de negatieve scenario's geen rekening gehouden met bijsturingmogelijkheden, bijvoorbeeld het niet gebruiken van het budget voor nieuw beleid. Bij de stagnerende of krimp scenario's gaat het dus om "worst case scenario's".

De gevolgen van de scenario's op het Eigen Vermogen staan in onderstaande grafiek.



Bovenstaande grafieken laten zien dat de financiële positie van de vereniging gezond is en een stootje kan velen. De buffer van het Eigen Vermogen is voldoende om een daling van 1.200 naar minder dan 1.000 leden op te vangen. Bovendien is in de berekeningen geen rekening gehouden met de bijsturingmogelijkheden aan de lastenkant in geval bij structureel negatieve ontwikkelingen.



Een andere manier om naar de cijfers te kijken is dat de vereniging, ook in het versnelde groei scenario, zeker in de eerste jaren, slechts in beperkte mate extra middelen genereert. Effecten zijn pas op enigszins merkbaar. Noodzakelijke investeringen kunnen uit het Eigen Vermogen worden gedaan. Maar bij het formuleren van ambities zal met deze beperkte financiële speelruimte rekening moeten worden gehouden.

Wij zijn een kleine vereniging die met inzet van vele vrijwilligers draait. De mogelijkheden voor eventuele optimalisering van het verenigingsbeleid (met name de uitbesteding van activiteiten), met hieraan verbonden jaarlijks terugkomende kosten, zijn beperkt. Keuzes op dit gebied dienen weloverwogen te geschieden.

### 8.3 Beleidsmogelijkheden

In het voorgaande zijn de scenario's gepresenteerd als gegevens, wat natuurlijk niet zo hoeft te zijn.

Zoals al in eerdere hoofdstukken staat, ambiëren we een daling van de uitstroom en toename van de instroom te realiseren. Deze meerjarenvisie legt de basis voor die planmatige benadering en jaarlijks zal het bestuur een concreet jaarplan met begroting opstellen waarin de activiteiten met budget opgenomen terugkomen. De daadwerkelijk gerealiseerde instroom/uitstroom en het beschikbare budget zal daar steeds in meegenomen worden en de plannen zullen tegen deze scenario's voorgelegd worden aan de ALV.

Dat betekent dat we jaarlijks de volgende stappen zetten, beginnend in september:

1. Begroten kosten op basis van bestaande budgetten met als **eerste** uitgangspunt: "budgetten op basis van gemaakte kosten dan wel maximaal het vastgestelde budget van het huidige jaar" en als **tweede** uitgangspunt "waar nodig een structurele inflatiecorrectie"
2. Begroten inkomsten op basis van scenario stabiel groei
3. Formuleren speerpunten komende jaren, bijvoorbeeld doelgroepenbeleid of optimaliseren van de verenigingsorganisatie. Om deze speerpunten kan iedere portefeuille-eigenaar voorstellen indienen en extra middelen ontvangen.
4. Discussie hierover tijdens jaarlijkse leden/infodag in november in workshop met geïnteresseerde leden.
5. Vaststellen begroting komend jaar in bestuur december huidig jaar voorlopig en definitief tijdens ALV van het komende jaar, inclusief begroting op hoofdlijnen voor het jaar er na.

