



**Pastoraal Diaconaal Centrum de Herberg
Stichting De Pietersberg**

**Meerjarenbeleidsplan en meerjarenbegroting 2013 - 2017
"De Herberg: pleisterplaats voor kostbare mensen"**

Inhoudsopgave

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Voorwoord..... | 2 |
| 2. | Grondslag en doel | 3 |
| 3. | Mission statement..... | 4 |
| 4. | Doelen en resultaten..... | 4 |
| 5. | SWOT-analyse | 6 |
| 6. | Evaluatie uitvoering eerdere beleidsplannen..... | 7 |
| 7. | Opzet meerjarenbeleidsplan..... | 7 |
| 8. | Gasten (Herberggasten)..... | 7 |
| 9. | Gasten (retraitegasten)..... | 8 |
| 10. | Informatie en advies aan de plaatselijke gemeente..... | 9 |
| 11. | Personeelsbeleid | 9 |
| 12. | Vrijwilligersbeleid | 10 |
| 13. | Publiciteit en fondsenwerving | 11 |
| 14. | Verwachte inkomsten..... | 12 |
| 15. | Besteding van middelen aan de doelstelling | 13 |
| 16. | Besteding van middelen aan fondsenwerving..... | 14 |
| 17. | Besteding van middelen aan ondersteunende functies | 14 |
| 18. | Reserves en beleggingsbeleid | 15 |
| | Bijlage, Meerjarenraming exploitatie, vermogen en liquiditeit 2017-2020 | 17 |

1. Voorwoord

Een pleisterplaats voor kostbare mensen, dat is de Herberg in de afgelopen jaren geweest en dat wil de Herberg in de komende jaren ook zijn. Een plaats om uit te rusten tijdens de reis door het leven, op adem te komen, gesterkt te worden. Een plaats om te horen over het heil dat helend is voor wie de gebrokenheid van het leven ervaart. Een plaats om weer zicht op God te krijgen, om geoefend te worden in de navolging van Jezus Christus. Een plaats voor kostbare mensen, omdat we elkaar met de ogen van Hem mogen zien.

De Herberg verkeert in een belangrijke fase van haar bestaan. In 1993 werd de Herberg opgericht door de IZB, vereniging voor zending in Nederland, samen met de toenmalige Generale Diaconale Raad van de Nederlandse Hervormde Kerk en enkele honderden met name hervormde diaconieën. Tot en met 2008 viel de Herberg, die geëxploiteerd wordt door Stichting De Pietersberg, onder de paraplu van de IZB, vanaf 2009 is de Herberg zelfstandig.

Inmiddels viert de Herberg in 2013 het 20-jarig bestaan en zijn er zo'n 3000 gasten geweest. De gasten hebben vrijwel altijd een kerkelijke achtergrond en zijn afkomstig uit brede kerkelijke kring. Die kring is veel breder dan de kerken/gemeenten die de Herberg financieel steunen en van waaruit de meeste vrijwilligers afkomstig zijn.

De Herberg zal in de beleidsperiode enerzijds de gemeenten die bij de oprichting betrokken waren - als eerstverantwoordelijken - oproepen de Herberg in staat te blijven stellen haar taak ten dienste van de gemeenten uit te voeren. Anderzijds zal de achterban verbreed worden naar andere kerkgenootschappen, zowel wat betreft de doorverwijzing van gasten als wat betreft de financiële steun.

Met dankbaarheid mag er teruggezien worden op wat de Herberg heeft mogen betekenen voor de gasten. Daarin zien we de hand van de Here God, die er al die jaren bij geweest is. Team, vrijwilligers en gasten vormen in de Herberg een geloofsgemeenschap, waarin we elkaar opdragen aan de liefde van God. In dienst van Hem mogen het team en de vrijwilligers er zijn voor de gasten.

Tegelijkertijd zijn er zorgen. De bezetting is in de afgelopen jaren wat lager dan in de jaren daarvoor. Al jarenlang heeft de Herberg een omvangrijk exploitatietekort. Binnen enkele jaren is dat niet meer uit eigen middelen op te brengen. Extra inspanningen in 2012 om de Herberg binnen de oorspronkelijke achterban en daarbuiten onder de aandacht te brengen, zowel wat betreft de doorverwijzing van gasten als de financiering van de tekorten hebben (nog) niet (voldoende) resultaat gehad. In de komende jaren zullen fondsenwerving en werving van gasten onverminderde aandacht moeten krijgen.

Wij willen ons werk doen in afhankelijkheid van en gehoorzaamheid aan God. Daarbij willen we ons laten inspireren door woorden, ontleend aan het Bijbelboek Prediker, hoofdstuk 9 vers 10: "Alles wat uw hand vindt om te doen, doe dat naar uw vermogen". Voor de Herberg hebben deze woorden een drieledige betekenis.

Urgentie

Naast de zorg voor de gasten hebben de verbetering van de bezetting en verhoging van de inkomsten urgentie. De financiële positie van de Herberg dringt ons daartoe. Ook raken de bezetting en de steun van de gemeenten direct aan het bestaansrecht van de Herberg. Waar we die vinden zullen we nieuwe wegen gaan.

Verantwoordelijkheid

Team, bestuur en vrijwilligers hebben samen de verantwoordelijkheid zich, naar vermogen, in te zetten om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Vertrouwen op en afhankelijkheid van God

Ondanks de urgentie en ondanks de verantwoordelijkheid mag het werk van en in de Herberg op een ontspannen wijze geschieden. We hoeven niet meer te doen dan wat onze hand vindt om te doen en niet meer dan in ons vermogen ligt. We mogen daarbij in geloof en vertrouwen opzien naar de Here God, in de verwachting dat Hij het werk van onze handen wil zegenen.

Actualisering

In 2016 vond er een onverwachte directiewisseling plaats. Het bestuur heeft in verband daarmee besloten om de geldigheid van het huidige meerjarenbeleidsplan te verlengen tot en met 2017 en in het jaar 2017 over te gaan tot het opstellen van een nieuw meerjarenbeleidsplan.

2. Grondslag en doel

Christus ontfermt Zich over iedereen, in het bijzonder over mensen die (te) veel zorgen hebben. In navolging van Hem heeft de christelijke gemeente oog voor de naaste die beschutting tegen de storm nodig heeft. Maar soms is er meer nodig dan (pastorale) zorg vanuit de gemeente. Om die reden is het Pastoraal Diaconaal Centrum de Herberg in het leven geroepen. Dit huis (op het landgoed De Pietersberg in Oosterbeek) wil fungeren als een verlengstuk van het pastorale/diaconale werk dat in de gemeente plaatsvindt. Een plek om op verhaal te komen. De liefde van Christus krijgt hier gestalte in gesprekken, Bijbelbesprekingen, aandacht van stafleden en vrijwilligers, ontspanning en cursussen. Daardoor worden gasten geholpen om het evenwicht in het leven en zicht op Hem te (her)vinden. Wij zijn niet een therapeutisch centrum, maar onderscheiden ons door met de gasten op zoek te gaan naar de geestelijke component van de vragen waar de gasten mee worstelen. De Herberg doet haar werk vanuit de gereformeerde traditie, maar biedt gastvrijheid aan gasten afkomstig uit bredere kerkelijke kring.

De identiteit van de organisatie en de pastorale visie zijn nader beschreven in het visiedocument "Bewogen Beweging".

3. Mission statement

Het Pastoraal Diaconaal Centrum de Herberg wil als verlengstuk van de plaatselijke kerkelijke gemeente een tijdelijk huis en geestelijke begeleiding bieden aan individuele gemeenteleden die, om wat voor reden dan ook, even afstand willen nemen van hun woon/werksituatie en zich willen bezinnen op levensvragen. Daarbij kunnen psychosociale problemen een rol spelen.

De stichting tracht dit doel te bereiken door het bieden van:

- een christelijke leefgemeenschap;
- individuele geestelijke begeleiding door professionele begeleiders;
- een beperkt dagprogramma, rust en ruimte;
- advies m.b.t. nazorg en
- informatie en advies aan de plaatselijke gemeente.

4. Doelen en resultaten

Herberggasten

Herberggasten verblijven tenminste drie en in de regel maximaal zes weken in de Herberg. Aan de gasten wordt een individueel programma en een groepsprogramma aangeboden. De prachtige omgeving draagt bij aan het tot rust komen. De aanleiding voor een verblijf in de Herberg is heel divers. Doelen en beoogde resultaten van een verblijf zijn vooral:

- bezinnen; tot rust komen; stil worden;
- heling / herstel (naar lichaam en geest);
- verwerken (van lijden, beperkingen, verliezen, tekorten, conflicten);
- vergeven;
- verbinden;
- verzoenen (met God, jezelf, de naaste);
- betekenis geven;
- ontdekken eigen identiteit;
- erkenning krijgen / geven;
- groeien (geloofsgroei);
- inzicht krijgen;
- (zelf)vertrouwen krijgen en
- leren toevertrouwen aan God (en de medemens).

Retraitegasten

Retraite heeft een ander karakter. De midweekretraite is bedoeld voor mensen die op zoek zijn naar richting in hun leven en zich daarbij afvragen welke plaats het Evangelie en het geloof hierin kunnen hebben. In deze midweek kan de gast een 'pas op de plaats maken'. Even wegtrekken uit

het gewone leven voor een bezinningsweek. Het gaat daarbij om bezinning op de levensweg. Alles wat met het gaan van die levensweg te maken heeft, kan bij een gesprek met een gastenbegeleider aan de orde komen: werk, relaties, vrije tijd, crises, verlangens en teleurstellingen. In zo'n week gaat het vooral om stil worden, bidden en het lezen van de Bijbel. Dat vindt plaats in een prachtige omgeving waar alle ruimte is om te ontspannen.

5. SWOT-analyse

Analyse van de organisatie

Sterkten

- Een unieke organisatie om in een christelijke setting tot rust te komen.
- Aandacht voor de geestelijke dimensies van problematiek; niet meedoen met de heersende tendens tot medicalisering en psychiatisering.
- Grote mate van tevredenheid bij gasten, die liefde ervaren.
- Positie als verlengstuk van de kerkelijke gemeente.
- Gasten zijn uit brede kerkelijke kring afkomstig.
- Niet afhankelijk van overheid/subsidies.
- Gemotiveerde medewerkers.
- Veel, zeer betrokken vrijwilligers, die pro Deo meehelpen.
- Uniek landgoed op de Pietersberg.
- Continuïteit in aanbod.

Zwakten

- Relatief lage bezetting in 2011 en 2012.
- Structureel omvangrijke exploitatietekorten.
- De Herberg is (te) lang vooral naar binnen gericht geweest.
- Weinig publiciteit gericht op de doorverwijzing van gasten.
- Geringe bekendheid in delen van het land en binnen enkele kerkgenootschappen.
- Moeite om eigen unieke positie uit te dragen.
- Publiciteitsuitingen zijn weinig appellerend.
- Weinig flexibiliteit in aanbod.

Omgevingsanalyse

Kansen

- (Kerkelijke) kring van waaruit de gasten afkomstig zijn is veel omvangrijker dan de kring van waaruit thans financiële steun wordt ontvangen.
- Grote waardering in kerkelijke gemeenten voor de Herberg.
- Samenwerking met andere organisaties.
- Problematiek in gezinnen en bij individuen neemt toe.
- Door de terugtrekkende rol van de overheid ontstaan nieuwe kansen voor particuliere initiatieven als de Herberg.
- Mogelijkheden van andere inkomsten (3e geldstroom, inkomsten uit legaten, donateursbestand particulieren naast diaconieën).

Bedreigingen

- Diaconieën hebben minder te besteden (door lagere collecteopbrengsten en hogere steunaanvragen).

- Door verslechterende financieel-economische omstandigheden kan de te betalen eigen bijdrage voor veel gasten een struikelblok gaan vormen.

6. Evaluatie uitvoering eerdere beleidsplannen

De Herberg heeft in de afgelopen jaren niet een uitgewerkt beleidsplan opgesteld. Wel zijn voor het jaar 2012 speerpunten van beleid geformuleerd en vastgesteld door het bestuur. Deze speerpunten zijn met name gericht op publiciteit en externe contacten, met het oog op de belangrijkste risicogebieden van de organisatie, te weten de bezetting en de financiering van de activiteiten.

In 2012 is de bezetting echter achtergebleven bij het gemiddelde van de afgelopen jaren. De begrote inkomsten zijn gerealiseerd, zij het deels uit andere bronnen dan geraamd.

7. Opzet meerjarenbeleidsplan

In het meerjarenbeleidsplan zijn waar mogelijk meetbare resultaten opgenomen. Waar resultaten niet kwantitatief te meten zijn, is dit gemotiveerd aangegeven.

De uitgangspunten van het meerjarenbeleidsplan worden jaarlijks vertaald in een jaarplan.

Jaarplannen worden op verzoek aan belanghebbenden verstrekt. Elk kwartaal zal de realisatie van de doelstellingen en beoogde resultaten worden besproken in het CT en gerapporteerd aan het bestuur.

8. Gasten (Herberggasten)

Doelstelling en beoogde resultaten

- Gewenste gemiddelde omvang van de bezetting is tenminste 16 gasten. Stapsgewijze toename van de bezetting naar het niveau van enkele jaren geleden, met als absolute minimum: 14,5 (2013), 15,0 (2014), 15,5 (2015) en 16,0 (2016).
- De (geestelijke) begeleiding is gericht op de verwerkelijking van de doelen, die genoemd zijn in hoofdstuk 4. Gezien de aard van de doelen zijn de resultaten moeilijk kwantificeerbaar. In beleidsperiode zullen wij nader onderzoek doen in hoeverre kwantificeerbare resultaten vastgesteld kunnen worden en, indien mogelijk, deze resultaten meten.

Beleidskeuzes

- De begeleiding in de Herberg heeft primair tot doel naast andere dimensies van de hulpvraag de geestelijke dimensie van de problematiek tot z'n recht te laten komen.
- Primair wil de Herberg een verlengstuk van de christelijke gemeente zijn, waarbij de Herberg - in situaties dat de gemeente niet de gewenste intensieve pastorale zorg kan bieden - tijdelijk de pastorale zorg voor de gast van de gemeente overneemt. Een substantieel deel van de gasten zal daarbij door de kerkelijke gemeente worden doorverwezen naar de Herberg.

- Met het oog op de doorverwijzing van gasten door kerkelijke gemeenten zal de Herberg zich richten op verbreding van de achterban door publiciteit in bredere kerkelijke kring. Echter met inachtneming van de eigen identiteit van de Herberg.
- Daarnaast zullen gasten worden doorverwezen door (christelijke) professionele hulpverleners (of organisaties) en op eigen initiatief naar de Herberg komen.
- Onderscheidende functie van de Herberg is, dat de gehele context van de gast aan de orde komt (zoals gezin, gemeente). De gast zal na vertrek weer in deze eigen context verder moeten. Met het oog daarop wordt, in overleg met de gast, voorafgaand aan, tijdens en aan het eind van het verblijf contact gelegd met predikant, ouderling of pastoraal werker van de eigen gemeente.
- De Herberg wil fungeren als herstellingsoord, waarbij het aan de gasten aangeboden programma gebaseerd is op de identiteit van de organisatie en het verlenen van pastorale zorg. De Herberg is niet primair een instelling voor psychiatrische of psychologische hulpverlening.
- Er wordt een zorgvuldig intake-traject gehanteerd.
- Voor gasten geldt een minimale verblijfsduur van 3 weken en een maximale verblijfsduur van 6 weken. In uitzonderingsgevallen kan de verblijfsduur worden verlengd tot 8 weken.
- Het gastenprogramma bestaat uit individuele begeleiding en activiteiten in groepsverband (dagopening in de kapel, Bijbelbesprekingen, thema-ochtenden, creatieve activiteiten).
- Ten behoeve van de dagopeningen wordt een tijdelijke kapel gebruikt. Op termijn wenst de Herberg een kapel te bouwen; vanwege de financiële situatie kan dat in de beleidsperiode niet gerealiseerd worden.
- Het gastenprogramma in groepsverband kent in verband met de genoemde verblijfsduur een cyclus van 8 weken.
- Capaciteit: De Herberg heeft 21 gastenkamers beschikbaar. Het verlenen van gastvrijheid aan Herberggasten heeft prioriteit; voor hen zijn 19 kamers beschikbaar (in het hoofdgebouw).

9. Gasten (retraitegasten)

Doelstelling en beoogde resultaten

- Bezetting in de beleidsperiode: in 2013: 40 gasten, in 2014: 45 gasten, in 2015: 50 gasten en in 2016: 55 gasten gedurende een midweek van 4 nachten, dat is respectievelijk 160, 180, 200 en 220 dagen en een bezettingsgraad van 38,5%, 43,3%, 48,1% en 52,9%.

Beleidskeuzes

- De Herberg biedt de mogelijkheid voor kortdurende retraites (in beginsel een midweek: van maandag tot en met vrijdag).
- Er zijn drie categorieën retraitegasten te onderscheiden:
 - a) Gasten die geheel zelfstandig een eigen programma volgen.
 - b) Gasten die kennis willen maken met de Herberg en aan wie in de regel een aansluitend

verblijf als Herberggast geadviseerd wordt.

c) Gasten die na een verblijf als Herberggast voor een korte periode terugkomen om de eigen situatie te evalueren.

- Aan retraitsgasten worden per midweek twee gesprekken met een gastenbegeleider aangeboden.
- Retraitsgasten worden in de gelegenheid gesteld mee te doen aan enkele vaste programmaonderdelen (dagopening, Bijbelbesprekingen).
- Capaciteit: voor retraitsgasten zijn 2 kamers in het Koetshuis gereserveerd. Afhankelijk van de bezetting van Herberggasten en de beschikbare medewerkers kunnen meer retraitsgasten tegelijk in de Herberg verblijven.

10. Informatie en advies aan de plaatselijke gemeente

Doelstelling en beoogde resultaten

- Jaarlijks zijn er tenminste 30 thema-avonden over pastorale onderwerpen, met in totaal tenminste 1000 deelnemers.
- Jaarlijks wordt de Herbergdag georganiseerd. Bij deze bijeenkomst voor 80 à 100 predikanten, ambtsdragers en anderen die betrokken zijn bij het pastoraat staat een pastoraal onderwerp centraal.
- Voor deze bijeenkomsten worden geen kosten in rekening gebracht; wel wordt een gift of een collecteopbrengst verwacht.

Beleidskeuzes

- De in de Herberg geleerde (pastorale) inzichten worden teruggekoppeld naar de kerkelijke gemeenten door het organiseren van bijeenkomsten met kerkenraden, kringen en commissies in de gemeenten, classicale vergaderingen, organisaties zoals NPV, Passage en de Christenvrouw.
- De Herberg adviseert gemeenten over pastorale begeleiding van (oud-)gasten.
- Nevendoelstellingen van deze bijeenkomsten zijn het vergroten van de bekendheid met de activiteiten van de Herberg, met name bij potentiële doorverwijzers van gasten, het verwerven van financiën en promotie van het vrijwilligerswerk.

11. Personeelsbeleid

Doelstelling en beoogde resultaten

- Personele bezetting in de beleidsperiode op het niveau van en met de professionele kwaliteiten zoals in 2012, dat wil zeggen 8 medewerkers (6,14 fte).
- Hiervan zijn 4 medewerkers (3,23 fte) gastenbegeleider. Met het oog op de continuïteit van de werkzaamheden zijn voor iedere specifieke taak tenminste twee medewerkers beschikbaar.

- Thans wordt de CAO Welzijn toegepast. In 2013 zal onderzocht worden of met ingang van het jaar 2014 toepassing van de arbeidsvoorwaardenregeling van de Protestantse Kerk in Nederland meer passend is bij de aard van de organisatie.
- In 2013 zal een beroepscode voor de gastenbegeleiders worden opgesteld.

Beleidskeuzes

- Omvang en samenstelling van het personeelsbestand is zodanig dat de doelstellingen van de organisatie adequaat kunnen worden uitgevoerd. Dit betekent ondermeer dat de personele bezetting in de beleidsperiode toereikend is om het gewenste gemiddeld aantal Herberggasten (gemiddeld 16) en retraitegasten (gemiddeld 1) te kunnen begeleiden.
- Gezien het diaconale karakter van de instelling is de dagbijdrage die aan gasten berekend wordt (en daarmee het kostenniveau dat de organisatie zich kan veroorloven) begrensd; een belangrijk deel van de werkzaamheden wordt daarom uitgevoerd door vrijwilligers, zie onderdeel 12.
- Medewerkers dienen bij te blijven op hun vakgebied. Hiervoor is een beperkt budget beschikbaar.

12. Vrijwilligersbeleid

Doelstelling en beoogde resultaten

- Er worden per jaar circa 28.000 vrijwilligersuren ingezet op uiteenlopende terreinen (gastvrouwen en stafvervangning, gastenprogramma, zoals creativiteit, huishouding, keuken, onderhoud, receptie, administratie, bibliotheek en andere algemene werkzaamheden, alsmede de coördinatie van het vrijwilligerswerk).
- Als onderdeel van het vrijwilligerswerk zullen gedurende 10 maanden per jaar zijn 4 diaconaal medewerkers aanwezig. Naast huishoudelijke taken heeft ieder van hen een of meer specifieke taken. In de vakantiemaanden worden hun werkzaamheden verricht door vakantievrijwilligers.
- De mate van tevredenheid van de vrijwilligers is in het verleden erg groot gebleken. Om de vrijwilligers goed van dienst te kunnen blijven en om een goede werkomgeving te bieden, wordt het huidige vrijwilligersbeleid onder de loep genomen en waar nodig bijgesteld.
- Gedurende de beleidsperiode wordt 1 x een tevredenheidsmeting onder alle vrijwilligers gehouden.

Beleidskeuzes

- De Herberg is een vrijwilligersorganisatie, waarin de vrijwilligers een belangrijke rol vervullen, zowel om budgettaire redenen als vanwege de rol die zij vervullen ten behoeve van de gasten. Zij maken deel uit van de geloofsgemeenschap die de gasten met liefde ondersteunt. In de huidige vorm kan de Herberg niet functioneren zonder vrijwilligers.
- Met elke vrijwilliger wordt een schriftelijke samenwerkingsovereenkomst gesloten.

- Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid. Vrijwilligers dragen een bepaalde mate van verantwoordelijkheid voor de door hen verrichte taken. De eindverantwoordelijkheid berust echter bij de medewerkers in loondienst.
- Om budgettaire redenen is de onbelaste vrijwilligersvergoeding niet beschikbaar. Vrijwilligers ontvangen in de beleidsperiode een reiskostenvergoeding op basis van openbaar vervoer, dan wel € 0,28 per autokilometer. Vrijwilligers wordt tijdens werkuren een maaltijd aangeboden. Voor vrijwilligers die gedurende meer dan één dag achtereen werkzaam zijn, zijn overnachtingsmogelijkheden in het Koetshuis beschikbaar.
- Vrijwilligers zijn en blijven uit een groot deel van het land afkomstig. Bij werving van nieuwe vrijwilligers wordt getracht de reisafstand (en daarmee het kostenniveau) te beperken. Dit mag echter niet ten koste gaan van beschikbaarheid en geschiktheid voor het vrijwilligerswerk.
- Communicatie met vrijwilligers (persoonlijk, via het interne huisnieuws en door meeleven met persoonlijke omstandigheden) is een belangrijk instrument om vrijwilligers te binden aan de organisatie.
- Om de betrokkenheid van vrijwilligers in stand te houden/te vergroten en om de waardering voor de inzet te laten blijken, wordt tenminste 1 x per jaar een vrijwilligersdag georganiseerd (deels met een ontspannings- en deels met een vormend karakter) en zal er een vorm van voortgangsgesprekken zijn (afhankelijk van de aard van het vrijwilligerswerk individueel of in groepsverband).
- Bij de verdere uitbouw van het vrijwilligers wordt gezocht naar een evenwichtige leeftijdsopbouw van het vrijwilligersbestand.
- In de beleidsperiode zal een "beroeps"code voor de vrijwilligers worden opgesteld.

13. Publiciteit en fondsenwerving

Doelstelling en beoogde resultaten

- Publiciteit en fondsenwerving worden ingezet om de elders in dit plan weergegeven doelstelling te realiseren. De beoogde activiteiten worden jaarlijks in een gedetailleerd publiciteitsplan vastgelegd, dat opgenomen wordt in het jaarplan.
- Met begunstigers is er tenminste drie maal per jaar contact via het blad Uit de Herberg. Daarnaast worden diverse categorieën doorverwijzers en begunstigers tenminste twee maal per jaar op andere wijze benaderd (persoonlijke contacten, telefonisch, per e-mail, via mailings).
- In de beleidsperiode zal meer gebruik gemaakt worden van sociale media en zal het aantrekkelijker gemaakt worden om regelmatig de website te bezoeken (bijvoorbeeld met een tweewekelijkse blog).
- In de beleidsperiode zal onderzocht worden in hoeverre (opnieuw) contactpersonen in gemeenten of in een regio aangesteld kunnen worden, die de Herberg binnen gemeenten onder de aandacht kunnen brengen (met name gericht op het verblijf van gasten).

Beleidskeuzes

- Publiciteit is gericht op grotere bekendheid van de Herberg in de breedte van christelijk Nederland, meer in het bijzonder op de werving van gasten (Herberggasten en retraitegasten), de werving van vrijwilligers en de werving van fondsen.
- Met het oog op doorverwijzing van gasten door (christelijke) professionele hulpverleners zal de Herberg tenminste tweemaal per jaar de Herberg onder de aandacht van deze hulpverleners brengen.
- Fondsenwerving is gericht op het genereren van fondsen ter financiering van de exploitatie en van incidentele omvangrijke investeringen en groot onderhoud.
- Ter ondersteuning van de fondsenwerving is een fondsenwerver (niet in loondienst) aangesteld.
- Publiciteit en fondsenwerving wordt op integrale wijze uitgevoerd.
- Ter ondersteuning van de publiciteit en de fondsenwerving is een relatiebeheersysteem beschikbaar (civicrm), waarin naast persoonlijke gegevens de inkomsten uit fondsenwerving zijn vastgelegd. Dit systeem wordt door een medewerker (niet in loondienst) up to date gehouden.
- Een goed toegankelijke website verschaft informatie over diverse aspecten van het werk. Tegen het eind van de beleidsperiode zal worden geëvalueerd of de opzet van de website wijziging behoeft.
- In het kader van zowel publiciteit als fondsenwerving wordt 2 x per jaar een Koetshuisconcert georganiseerd; door de belangenloze inzet van de musici komen de opbrengsten geheel ten goede aan de Herberg.

14. Verwachte inkomsten

Doelstelling en beoogde resultaten

- De inkomsten bestaan uit twee categorieën, te weten de eigen bijdrage van de doelgroep, die in de verslaggeving gesaldeerd wordt met de kosten van de doelstelling "de Herberg" en de donaties van diaconieën, particulieren en overige donoren.
- De minimumbijdrage van gasten bedroeg in 2012 € 47,50 en zal in de jaren 2013 tot en met 2016 op respectievelijk € 49,50, € 50,50, € 51,50 en € 52,50 worden gesteld; vanaf 2014 is dat een stijging van 2% per jaar, conform de verwachte inflatie.
- De financiële doelstelling per categorie is opgenomen in de begroting en in de meerjarenraming. Alle categorieën giften nemen in 2013 met 10% in omvang toe ten opzichte van het voorgaande jaar en in 2014 tot en met 2016 respectievelijk met 7,5%, 5% en 2%.
- In de beleidsperiode zal een donateursbestand worden opgebouwd (Vrienden van de Herberg). Doelstelling: 500 donateurs met een gemiddelde bijdrage van € 25 in 2013, en daarna jaarlijks een groei van 250 donateurs.
- Met de exploitatie van het Koetshuis (verhuur van Koetshuiszaal en overige ruimten en catering) jaarlijks een opbrengst na aftrek van directe kosten gerealiseerd van € 15.000.

- In de beleidsperiode wordt onderzoek gedaan naar het vergroten van de 3^e geldstroom, te realiseren in het Koetshuis, al dan niet in samenwerking met andere organisaties. Een aanbod moet passen binnen de mogelijkheden die we als team en vrijwilligers hebben.

Beleidskeuzes

- De gasten betalen een eigen bijdrage van circa 50% van de werkelijke kosten. Voor de financiering van de overige 50% wordt een beroep gedaan op diaconieën, particulieren en overige donoren.
- Gasten die daartoe in staat zijn wordt gevraagd op vrijwillige basis een hoger bedrag dan het minimumbedrag te betalen.
- Bepaalde zorgverzekeringen merken de Herberg aan als herstellingsoord. In de eerste plaats is dit voor de gasten voordeliger. Wanneer de dagvergoeding hoger is dan de minimumbijdrage, kan de Herberg het hogere bedrag in rekening brengen, echter met als maximum de werkelijke kosten per dag. Onderzocht zal worden of meerdere zorgverzekeraars de Herberg als herstellingsoord zullen erkennen. Voorwaarde daarbij is dat er geen concessies gedaan hoeven te worden aan de werkwijze en de identiteit.
- Kerkelijke gemeenten worden gestimuleerd jaarlijks voor de Herberg te collecteren.
- Wanneer gasten afkomstig zijn uit een kerkgenootschap en/of gemeente, die niet regelmatig de Herberg steunt met een gift of een collecte, wordt de gemeente benaderd met de vraag of het verblijf van de gast en de niet kostendekkende dagbijdrage van de gast aanleiding kan zijn een gift te verstrekken.
- Als een kerkgenootschap daarom vraagt kan een afwijkende regeling worden getroffen.
- Retraitegasten betalen een eigen bijdrage die neerkomt op 100% van de werkelijke kosten van de faciliteiten, waarvan zij gebruik maken.
- De te ontvangen donaties dienen in de beleidsperiode in omvang toe te nemen, en wel zodanig dat uiterlijk in 2016 sprake is van een kostendekkende exploitatie.
- Bij de verhuur van Koetshuiszaal en overige ruimten in het Koetshuis (inclusief catering) geldt als randvoorwaarde dat de activiteit geen hinder oplevert voor de gasten. Bij verhuur wordt er naar gestreefd dat een medewerker de mogelijkheid krijgt een presentatie van het werk van de Herberg te geven.

15. Besteding van middelen aan de doelstelling

Doelstelling en beoogde resultaten

- Realiseren van het in de begroting van 2013 en de ramingen van 2014 tot en met 2016 opgenomen kostenniveau.

Beleidskeuzes

- 75% van de uitgaven zal besteed worden in het kader van de doelstelling.

- Gestreefd wordt naar een sluitende exploitatie; zodra deze is bereikt zal 75% van de inkomsten uit eigen fondsenwerving worden besteed in het kader van de doelstelling.
- Zolang sprake is van een exploitatietekort zal meer dan 75% van de inkomsten uit eigen fondsenwerving worden besteed in het kader van de doelstelling.

P.S.:

In dit kader wordt onder uitgaven verstaan het saldo van de uitgaven en van de eigen bijdrage van de doelgroep.

16. Besteding van middelen aan fondsenwerving

Doelstelling en beoogde resultaten

- Realiseren van het in de begroting van 2013 en de ramingen van 2014 tot en met 2016 opgenomen kostenniveau voor eigen fondsenwerving.

Beleidskeuzes

- De kosten van eigen fondsenwerving zijn maximaal 15% van de totale lasten.
- Zolang sprake is van een exploitatietekort zal de fondsenwerving worden geïntensiveerd en kan het percentage van kosten van eigen fondsenwerving op maximaal 16% uitkomen.

17. Besteding van middelen aan ondersteunende functies

Doelstelling en beoogde resultaten

- Realiseren van het in de begroting van 2013 en de ramingen van 2014 tot en met 2016 opgenomen kostenniveau voor beheer en administratie.

Beleidskeuzes

- De kosten van beheer en administratie zijn in 2013 maximaal 10% van de totale lasten.
- Bij het toegroeien naar een sluitende exploitatie kan dit percentage maximaal op 11% uitkomen, onder de voorwaarde dat het absolute kostenniveau gelijk blijft (m.u.v. wijzigingen van het prijspeil/inflatieniveau).

18. Reserves en beleggingsbeleid

Reserves

Het beleid op langere termijn is, met het oog op de continuïteit van de activiteiten, een continuïteitsreserve van € 615.000 aan te houden, die bestaat uit twee componenten:

- a) de boekwaarde van de materiële vaste activa die aangehouden worden in het kader van de doelstelling en de bedrijfsvoering (aan het begin van de beleidsperiode circa € 390.000) en
- b) 50% van de jaarlasten onder aftrek van de eigen bijdrage van de doelgroep (circa € 225.000).

Het eerste gedeelte van de continuïteitsreserve is vastgelegd in materiële vaste activa, het tweede gedeelte dient te zijn vastgelegd in liquide middelen.

Daarnaast is sprake van een beleggingsfonds van beperkte omvang (diaconaal fonds), bestaande uit het saldo van bestemmingsgiften en onttrekkingen.

Tevens dient de voorziening voor groot onderhoud van de gebouwen (aan het begin van de beleidsperiode circa € 107.000 van omvang), te zijn belegd in liquide middelen. In totaal dient derhalve circa € 327.000 aan liquide middelen aanwezig te zijn.

De geraamde feitelijke omvang van de reserves en van de liquide middelen is opgenomen in de bijlage (meerjarenramingen).

Daaruit blijkt dat het eigen vermogen aan het begin van de beleidsperiode reeds lager is dan de gewenste minimumomvang en in de beleidsperiode verder zal afnemen tot € 522.000.

Met betrekking tot de gewenste minimumomvang van de liquide middelen kan een vergelijkbare conclusie worden getrokken: aan het begin van de beleidsperiode zijn de liquide middelen ongeveer gelijk aan het gewenste niveau; aanvankelijk neemt de omvang van de liquide middelen verder af, met een dieptepunt in 2014 als naar verwachting groot onderhoud aan het dak van het Koetshuis uitgevoerd moet worden.

Wat betreft het kostenniveau zijn de besparingsmogelijkheden beperkt. Speerpunt in de jaren 2013 tot en met 2016 zal zijn het vergroten van de inkomsten naar een toereikend niveau.

Gedurende deze periode is de organisatie bereid te accepteren dat de gewenste omvang van het eigen vermogen en van de beschikbare liquide middelen niet bereikt wordt.

Als aanvullende norm gedurende de beleidsperiode 2013-2016 wordt aangehouden dat de omvang van de liquide middelen niet daalt beneden de norm van 50% van de jaarlasten onder aftrek van de eigen bijdrage van de doelgroep dan wel 50% van de personele lasten (beide criteria komen uit op circa € 220.000). Afhankelijk van de ontwikkelingen in 2013 en 2014 zullen in 2014 aanvullende maatregelen genomen moeten worden.

Beleggingsbeleid

Het beleid met betrekking tot beschikbare liquiditeiten is als volgt: liquide middelen worden uitsluitend belegd in deposito's of spaarrekeningen bij Nederlandse banken, waarbij per bank een zodanig saldo aangehouden wordt dat het depositogarantiestelsel van de overheid van toepassing is. Derhalve wordt zoveel mogelijk het hoofdsomrisico uitgesloten en (bij dat uitgangspunt) gestreefd naar een maximale renteopbrengst.

Bijlage, Meerjarenraming exploitatie, vermogen en liquiditeit 2017 – 2020

De gegevens van de meerjarenraming 2017-2020 zijn opgenomen in de begroting 2017 en te vinden in een afzonderlijk document op deze website.