



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

**'Kom naar Mij, jullie die vermoeid zijn en onder lasten gebukt
gaan, dan zal Ik jullie rust geven'
(Mattheüs 11:28)**

Meerjarenbeleidsplan 2018 -2021

Vastgesteld in de bestuursvergadering van 15 december 2017

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	3
2.	Samenvatting van de belangrijkste beleidskeuzes voor 2018 - 2021	3
3.	Grondslag, doel en mission statement	4
4.	Bronnen beleidsplan 2018 - 2021	4
5.	Terugblik op de beleidsperiode 2013 - 2017	5
6.	Sterke en zwakke kanten van de organisatie anno 2017	5
7.	Omgevingsanalyse	6
8.	Meten van resultaten en beleidsplancyclus	7
9.	De Herberg als geloofsgemeenschap	7
10.	De Herberggast	7
11.	Retraitegasten	11
12.	Informatie en advies aan de plaatselijke gemeente	11
13.	De Herberg als werkgever	12
14.	Vrijwilligersbeleid van de Herberg	12
15.	De faciliteiten van de Herberg	13
16.	De diaconale component van de Herberg.....	15
17.	Publiciteit en fondsenwerving	15
18.	Verwachte inkomsten	16
19.	Besteding van middelen aan de doelstelling	17
20.	Besteding van middelen aan fondsenwerving	17
21.	Besteding van middelen aan ondersteunende functies	17
22.	Reserves en beleggingsbeleid	17
23.	De Herberg en haar bestuur	18
	Bijlage: Meerjarenraming exploitatie, vermogen en liquiditeit 2018 - 2021.....	19

1. Voorwoord

De Herberg, de gast en de gemeente

Pastoraal Diaconaal Centrum de Herberg is een plaats om uit te rusten tijdens de reis door het leven, om even op adem te komen, om gesterkt te worden. Een geloofsgemeenschap van teamleden, vrijwilligers en gasten, waarin we het heil in Jezus Christus delen met wie de gebrokenheid van het leven ervaren, waarin we elkaar opdragen aan God en voor elkaar bidden. De Herberg wil als verlengstuk van de plaatselijke kerkelijke gemeente een tijdelijk huis bieden waarbij pastorale begeleiding een kernwoord is. Er wordt een verbinding gelegd tussen de gebrokenheid en het geloof in God. Wij geloven dat het heil in Jezus Christus helend is voor de gasten. De Herberg is daarbij ook een plaats om (opnieuw) zicht op God te krijgen, om te oefenen in de navolging van Jezus Christus.

Daarom is de Herberg niet een instelling waar patiënten of cliënten worden opgenomen, maar een plek waar gasten die verlangen naar rust, veilig kunnen verblijven en geheeld worden door het Evangelie. 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 blijven streven de achterban in de kerkelijke gemeenten te verbreden, zowel wat betreft de doorverwijzing van gasten als wat betreft de financiële steun. Alleen met deze verbinding met de gemeenten heeft de Herberg bestaansrecht.

Wij willen ons werk doen in afhankelijkheid van en gehoorzaamheid aan God. Daarbij willen we ons laten inspireren door woorden, ontleend aan het Bijbelboek 2 Korinthe, hoofdstuk 4 vers 7:

‘Maar wij hebben deze schat in aarden kruiken, opdat de alles overtreffende kracht van God zou zijn en niet uit ons’.

Als teamleden en vrijwilligers zijn wij als aardewerk en daarom zelf ook breekbaar en kwetsbaar. Die aarden kruiken zijn wel gevuld: met gaven en talenten, maar daar boven uit met de woorden van het Evangelie, met de Heilige Geest. De kracht die het ons mogelijk maakt er te zijn voor de gasten, komt van God Zelf. Hij schakelt mensen in. Wij mogen daarbij in geloof en vertrouwen opzien naar de Heere God, in de verwachting dat Hij het werk van onze handen wil zegenen.

2. Belangrijkste beleidskeuzes voor 2018 - 2021

De belangrijkste beleidskeuzes voor de komende beleidsperiode zijn:

- De Herberg is er, in navolging van Jezus Christus, voor gasten die vermoeid zijn en onder lasten gebukt gaan en voor degenen die rust en bezinning zoeken.
- In de externe contacten wordt erop ingezet het onjuiste beeld dat veelal bestaat (men moet al zwaar depressief zijn of psychiatrische klachten hebben om naar de Herberg te gaan), weg te nemen. De Herberg is een pastoraal centrum en geen GGZ instelling.
- In de komende beleidsperiode wordt Herberg Light uitgewerkt, onder andere door:
 - Flexibilisering van het programma (dagstructuur en groepsactiviteiten blijven bestaan)
 - Flexibilisering van de verblijfsduur
 - Arrangementen aanbieden (thema midweken)
 - Inspelen op hedendaagse thema's (bijvoorbeeld burn-out)
 - Andere PR.
- De gast is autonoom; het programma, het aanbod van ontspannende activiteiten, de attitude waarmee de gast door teamleden en vrijwilligers benaderd wordt en ook de strakke manier waarop met het protocol omgegaan wordt moeten veranderen om ook in de toekomst van betekenis te kunnen blijven voor de gasten zowel vrouwen als mannen.

- De Herberg is nog te weinig bekend in de brede kerkelijke kring, van waaruit de doelgroep komt. Publiciteit zal onverminderde aandacht krijgen, niet vrijwel uitsluitend op diaconieën worden gericht, maar in belangrijke mate op de pastorale betrokkenen in de gemeente en naar gemeenteleden zelf.
- Daarnaast zal in belangrijke mate worden ingezet op het vergroten van de bekendheid bij de christelijke hulpverleners en HRM afdelingen van christelijke organisaties.
- De faciliteiten van de Herberg blijven sober. Er zal worden onderzocht welke investeringen in de gebouwen noodzakelijk zijn om het meer te laten voldoen aan de eisen van de tijd.

De achtergrond van deze keuzes wordt in dit beleidsplan nader uitgewerkt.

3. Grondslag, doel en 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 (leef)gemeenschap;
- individuele geestelijke begeleiding door professionele begeleiders;
- een gestructureerd dagprogramma, rust en ruimte;
- informatie en advies aan de plaatselijke gemeente (ook in de vorm van nazorg).

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 persoonlijke begeleiding, Bijbelbesprekingen, aandacht van teamleden en vrijwilligers, ontspanning en cursussen.

Daardoor worden gasten geholpen om het evenwicht in het leven en zicht op Hem te (her)vinden. De Herberg is geen instelling en geen therapeutisch centrum. In de Herberg gaan we met de gasten op zoek naar de geestelijke component van de vragen waar zij mee worstelen. De identiteit van de organisatie en de pastorale visie zijn nader beschreven in het visiedocument “Bewogen Beweging”. De komende beleidsperiode zal de visie/missie van de Herberg vertaald worden naar kernwaarden.

4. Bronnen beleidsplan 2018 - 2021

De wereld verandert. Gasten veranderen. De beleving van het geloof verandert, zowel in de meer traditionele kerken als in de evangelische wereld. In de komende beleidsperiode zal de Herberg daarop inspelen.

Aan het tot stand komen van het beleidsplan zijn drie expertbijeenkomsten vooraf gegaan over de thema's ‘pastoraat’, ‘gezondheidszorg/GGZ’ en ‘diaconaat’. Externe betrokkenen en deskundigen hebben meegeholpen de veranderende omgeving en gast in beeld te brengen en de visie op het concept van de Herberg scherp te krijgen. Ook de leden van het team (de deskundigen bij uitstek), vrijwilligers en bestuursleden zijn ingeschakeld om mee te denken

gedurende het proces. Tevens is geput uit de uitkomsten van een vrijwilligerstevredenheidsonderzoek en exitgesprekken met Herberggasten.

5. Terugblik op de beleidsperiode 2013 - 2017

Het beleidsplan 2013-2017 droeg als titel 'De Herberg: pleisterplaats voor kostbare mensen'. Gasten zijn kostbare mensen omdat we hen met de ogen van Jezus Christus mogen zien.

Een belangrijke passage in dit beleidsplan was de volgende: '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'.

De bezetting, die in 2012 gedaald was tot gemiddeld 13,3 gasten is in de afgelopen beleidsperiode enigszins toegenomen en vervolgens weer gedaald tot het niveau van 2012: in 2013 kwam het gemiddelde uit op 13,9 gasten, in 2014 op 14,4 gasten, in 2015 op 15,0 gasten, in 2016 op 14,1 gasten en in 2017 op 13,3 gasten. Jaarlijks waren er 150-170 gasten die gemiddeld 4 tot 5 weken in de Herberg verblijven.

De problematiek van de gasten neemt toe. Door de tendens binnen de GGZ (minder intramuraal plaatsen beschikbaar) is er in toenemende mate vraag van mogelijke gasten met in mindere of meerdere mate psychiatrische problematiek. Op de beleidsmatige en praktische vragen die dit met zich meebrengt wordt in dit beleidsplan verder in gegaan.

Er zijn veel vrijwilligers die gedurende vele jaren met de Herberg verbonden zijn. Van de vrijwilligers die afscheid genomen hebben, konden de vacatures steeds worden vervuld.

In 2014 werd een financiële actie gehouden omdat de inkomsten niet voldoende op het gewenste peil kwamen. Dit heeft er toe geleid dat de tekorten van 2012 en 2013 konden worden weggewerkt. Ook in jaren 2015, 2016 en 2017 waren de inkomsten voldoende.

De financiële acties in het verleden hadden ook een neveneffect: voor veel diaconieën is het ondenkbaar dat het voortbestaan van de Herberg op het spel staat. In de gemeente herkent men de positieve gevolgen van een verblijf in de Herberg. De financiële situatie van de Herberg blijft een punt van aandacht en de focus blijft liggen op verhoging van de bezetting en van de inkomsten.

We zijn God dankbaar voor wat de Herberg in de afgelopen periode mocht betekenen voor de gasten. Veel gasten mochten het verblijf als helend ervaren. En Gods nabijheid opnieuw ervaren in hun leven.

6. Sterke en zwakke kanten van de organisatie

Sterke kanten

De combinatie van individuele begeleiding, het aangeboden programma, het verblijf in de groep, de liefdevolle aandacht van teamleden en vrijwilligers en de prachtige omgeving werkt helend:

- 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, psychiatrisering en diagnostisering, maar een 'terreurvrije' ruimte van het pastoraat.
- Grote mate van tevredenheid bij gasten, die liefde ervaren.

- Positie als verlengstuk van de kerkelijke gemeente is uniek: de Herberg biedt iets wat de gemeente zelf niet (of niet geheel) kan waarmaken doordat een gemeentelid afstand kan nemen van de situatie en er is 24-uurs opvang (en liefdevolle aandacht tussen 7.00 uur en 22.00 uur).
- De Herberg biedt een tijd voor bezinning; gast en begeleider ontdekken samen wat de pastorale vragen van de gast zijn. Doordat een gast in een 'vreemde' omgeving is, is er meer openheid: in bekende omgeving hang je de vuile was niet buiten.
- Gasten zijn uit brede kerkelijke kring afkomstig.
- Niet afhankelijk van overheid/subsidies.
- Gemotiveerde en professionele medewerkers met pastorale expertise.
- Veel, zeer betrokken vrijwilligers, die pro Deo meehelpen, waaronder vier jongeren die een diaconaal jaar in de Herberg doen.
- Uniek landgoed op de Pietersberg.
- In 2016 een start gemaakt met de inzet en het gebruik van social media.

Zwakke kanten

- Te weinig publiciteit gericht op werving van gasten.
- Website is te statisch en niet interactief.
- Geringe bekendheid in delen van het land en binnen grote delen van protestants Nederland.
- Moeite om eigen unieke positie uit te dragen.
- Onvoldoende flexibiliteit in programma-aanbod en in de lengte van het verblijf.
- Presentatie Herberg appelleert meer aan vrouwen dan aan mannen c.q. sluit mannen uit.
- Een deel van de vrijwilligers heeft moeite om in te spelen op de autonomer wordende gast en houdt zich vast aan een (te) rigide toepassing van het protocol. Het strakke programma wordt door jongere gasten als betuttelend ervaren.
- Beperkte omvang van het team (vanwege de omvang van de organisatie is veel voor de Herberg essentiële expertise niet als afzonderlijke betaalde functie beschikbaar).

7. Omgevingsanalyse

De wereld waarin de Herberg opereert verandert. De veranderingen zijn soms een kans voor de Herberg, soms een bedreiging en soms beide.

- (Kerkelijke) kring van waaruit de gasten afkomstig zijn is veel omvangrijker dan de kring van waaruit thans financiële steun wordt ontvangen.
- Er is grote waardering in kerkelijke gemeenten die de Herberg kennen.
- De problematiek in gezinnen en bij individuen neemt toe.
- De gemiddelde leeftijd van de gast gaat omlaag; problematiek zoals burn-out ontstaat op steeds jongere leeftijd.
- Relatieproblematiek vraagt steeds meer aandacht.
- De gasten (zeker de jongere gasten) worden autonomer, hebben veel meer sociale vaardigheden en nemen niet meer vanzelfsprekend het aangeboden programma en de aangeboden structuur over.
- Gelovigen gaan niet meer vanzelfsprekend met hun problemen naar de predikant (die al dan niet kan doorverwijzen naar de Herberg), maar gaan zelf op zoek. Veel gasten komen door het goede gerucht van vrienden en bekenden naar de Herberg.
- De beleving van het geloof en het Godsbeeld veranderen. Meer gericht op beleving dan op traditie. Bijbelkennis neemt af. Secularisatie leidt tot andere vragen/een andere visie bij de gasten over ethische vragen, bijvoorbeeld huwelijk en echtscheiding.
- Voor een (steeds groter wordend?) deel van de doelgroep is een verblijf van 3 tot 6 weken niet haalbaar.

- De overheid trekt zich terug als het gaat om ouderenzorg en intramurale GGZ-zorg.
- Diaconieën hebben minder te besteden (door lagere collecteopbrengsten en hogere steunaanvragen). Plaatselijke diaconieën hebben de handen vol aan de WMO en steunen initiatieven in de eigen buurt. Steun geven aan een landelijke organisatie als de Herberg kan daarbij in de verdrukking komen.
- Landelijke stichtingen die lokale/regionale diaconale initiatieven ontwikkelen.
- De tendens naar schaalvergroting en samenwerking van organisaties.
- De bij de oprichting betrokken diaconieën steunen de Herberg niet meer vanzelfsprekend.
- Door mutaties in kerkenraden/raden van oudsten verdwijnen degenen die de Herberg kennen.
- Door verslechterende financieel-economische omstandigheden kan de te betalen eigen bijdrage voor veel gasten een struikelblok gaan vormen.
- De kans op overbelasting van mantelzorgers neemt toe. Tegelijkertijd kunnen zij niet zo maar gedurende langere tijd afstand nemen.

8. Meten van resultaten en beleidsplancyclus

In dit 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 de bestuurscommissie Financiën, Personeel en Organisatie en aan het bestuur.

9. De Herberg als geloofsgemeenschap

De Herberg is een geloofsgemeenschap van teamleden, vrijwilligers en gasten. Binnen deze geloofsgemeenschap wandelen we met God en wordt het heil in Christus gedeeld. De gasten voegen zich tijdens hun verblijf in het ritme van de Herberg. Concreet krijgt deze geloofsgemeenschap gestalte in:

- De dagopening in de kapel, waarin we samen stil worden voor Gods aangezicht. In de kapel gebruiken we een doorlopende lezing. We stimuleren het zoveel mogelijk dat iedereen mee gaat naar de kapel: gasten, teamleden en vrijwilligers.
- Bijbelbesprekingen met de gasten die ingaan op de pastorale vragen die zij hebben. Gasten schuiven aan in de vaste 13-wekelijkse cyclus. Op enkele momenten in het kerkelijk jaar (bijvoorbeeld de week voor Pasen), wordt de cyclus doorbroken door toepasselijke Bijbelgedeelten.
- Lezingen, liederen en gebeden rond de maaltijden.
- Gezamenlijke avondsluiting
- Een liefdevolle, aandachtige en respectvolle manier van omgaan met elkaar.

In de Herberg ontmoeten gasten uit verschillende kerken elkaar. Respect voor de beleving en vormen van de ander staan daarbij voorop. De Herberg kiest met inachtneming daarvan wel de eigen lijn (onze eigen identiteit). In komende beleidsperiode zal scherper uitgewerkt worden waar de identiteit van de Herberg uit bestaat en wat het pastoraat inhoudt.

10. De Herberggast

Aanleiding voor een verblijf in de Herberg

De aanleiding voor een verblijf in de Herberg (de hulpvraag) is heel divers. Gasten hebben gemeenschappelijk dat zij tot rust willen komen en afstand willen nemen van de (thuis)situatie. Voor veel gasten is het aanbod van structuur heel belangrijk, gecombineerd met een stuk diaconale zorg, waardoor zij zich even niet druk hoeven te maken over dingen als boodschappen doen, koken, schoonmaken. Vrijwel alle gasten kiezen bewust voor de Herberg vanwege haar christelijke karakter. Naast diaconaal is de Herberg vooral ook een pastoraal centrum. Bij de individuele begeleiding en tijdens de Bijbelbesprekingen is er ruimte voor allerlei pastorale vragen.

Herberggasten hebben daarnaast te maken met zorgen op uiteenlopende gebieden.

Doel van het verblijf in de Herberg

Samen met de gast worden er doelen opgesteld om naartoe te werken. Die doelen zijn persoonlijk en per gast verschillend. De gastenbegeleiders begeleiden de gasten hierbij en houden het proces in de gaten.

Voorwaarden voor een verblijf in de Herberg:

- het is helpend als de gast even weg is uit de (thuis)situatie.
- de hulpvraag van de gast hangt samen met geloofs- en of levensvragen.
- verondersteld moet worden dat het functioneren in een groep bijdraagt aan het herstel.
- als sprake is van lichamelijke klachten of handicap is verblijf alleen mogelijk als zorg door de plaatselijke thuiszorg voldoende is voor de gast.
- de gast respecteert de diversiteit in geestelijke beleving bij andere gasten en de aanpak van de Herberg.
- de gast is zelfredzaam

Beleidskeuzes in de praktijk

Bovenstaande ontwikkelingen, mede verwoord in de expertmeetings van 2016 en de invloed van de omgeving en de sterke en zwakke kanten van de Herberg vragen om concrete aanpassingen. In de komende beleidsperiode zullen we een aantal aanpassingen doorvoeren. Na een proefperiode zullen deze aanpassingen geëvalueerd en indien nodig bijgesteld worden. Hieronder staan we uitgebreider stil bij de aanpassingen die we willen doorvoeren.

1. Flexibilisering verblijfsduur

Veel gasten hebben profijt van een verblijf van 3-6 weken in de Herberg. De vraag naar kortere verblijven neemt echter toe. Er zal actief de mogelijkheid worden geïntroduceerd voor een korter verblijf (Herberg 'light'), zodat ook mensen die zich niet zo lang vrij kunnen maken, kunnen komen.

Concreet komt de flexibilisering van de verblijfsduur er op neer dat er mogelijkheid geboden wordt om tussen 1-8 weken te komen. Op de website worden deze mogelijkheden duidelijk aangegeven. In 2018 zal met deze vormen een begin worden gemaakt en zal gekeken worden wat de praktische en inhoudelijke consequenties ervan zijn.

2. Flexibilisering gastenprogramma

Inspeland op de veranderingen in de wereld wordt binnen het dagprogramma een balans gezocht tussen verplichte dagstructuur en flexibilisering/keuzeprogramma. Hierbij blijft het gemeenschapsleven een vast principe van de Herberg. Het ochtendprogramma hoort bij de

vaste dagstructuur, maar in het middagprogramma is meer keuzevrijheid door het aanbieden van verschillende arrangementen.

3. Arrangementen

Om nog meer in te spelen op de gast van deze tijd, met meer behoefte aan keuzevrijheid en maatwerk, zullen er arrangementen worden aangeboden. Onder een arrangement verstaan we een keuzeprogramma (van een paar dagen of 1-2 weken) met een duidelijke, thematische invulling. Een gast kan daarvoor kiezen en zich daarvoor inschrijven.

In de komende jaren worden gefaseerd arrangementen ingevoerd.

4. Pastoraat

Een van de genoemde omgevingsfactoren die van invloed zijn op de doelgroep van de Herberg, is de veranderende plaats van het geloof in het leven van gasten. De Herberg heeft ook haar eigen geloofspraxis, Godsbeeld, wortels en traditie. Dat komt terug in de Bijbelbesprekingen, maar ook in lezingen, liederen, gebeden en meer. Bezinning en doordenking hierover is gewenst. Het gaat daarbij in feite om vragen als: Wat betekent het dat de Herberg een pastoraal-diaconaal centrum is? Welke visie heeft de Herberg op pastoraat? Wat willen we de gasten aanreiken over God, geloof en de Bijbel? Welk Godsbeeld heeft de Herberg?

Ons voornemen is om ons in de komende beleidsperiode te bezinnen op bovenstaande vragen. Daarnaast wordt nagedacht over pastorale diagnostiekvragen bij het kennismakingsgesprek.

5. Gasten met psychiatrische problematiek

Het aantal gasten met psychische/psychiatrische klachten neemt toe. Er zijn aanvullende voorwaarden voor gasten met psychiatrische problematiek:

- is niet een gevaar voor zichzelf (bijvoorbeeld: geen suïciderisico).
- is niet een gevaar voor de ander.
- is niet te claimend naar de groep.
- heeft iemand in het eigen netwerk die hem of haar komt ophalen en bij een huisarts brengt als het verblijf niet langer verantwoord is.

Het overwegen of een verblijf mogelijk is stelt hoge eisen aan de intake van gasten.

Beeldvorming

In de beeldvorming van veel mensen is de Herberg vooral bedoeld met dergelijke problematiek. Dat willen we juist niet. De Herberg is er ook voor mensen met een lichtere problematiek en voor hen die preventief van de Herberg gebruik willen maken. We willen niet dat bij de plaatselijke gemeentes het beeld bestaat dat er sprake moet zijn van zware depressiviteit of van psychiatrische klachten om in de Herberg te kunnen verblijven.

Ons doel in de komende beleidsperiode is om dit beeld juist te laten verdwijnen en mensen ervan te overtuigen dat ze in een eerder stadium bij de Herberg terecht kunnen zodat 'erger' voorkomen kan worden.

6. Individuele begeleiding

Elke gast heeft een individuele begeleider, met wie tenminste eenmaal per week een gesprek plaats vindt. De begeleider helpt de gast de problematiek die bij de intake is aangegeven te ordenen, legt verbinding met het geloof in God, legt (bij relatieproblematiek) verbinding met de ander (monoloog wordt dialoog), en geeft handreikingen aan de gast om 'na de Herberg' weer verder te kunnen. Uitgangspunt is dat de gast leeft in verbondenheid met God en met anderen. In toenemende mate wordt één gesprek per week als te weinig ervaren.

Een ander punt wat vanuit het pastorale principe van verbinden/verzoenen meer vorm zal gaan krijgen in gesprekken, is dat er (meer) aandacht blijft (komt) voor de verbinding met de partner of andere belangrijke personen uit de omgeving van de gast.

7. Themaochtend

Op de huidige themabijeenkomsten worden onderwerpen behandeld die te maken hebben met de mens in relatie met de ander. Onderwerpen zoals zelfvertrouwen, grenzen stellen, omgaan met conflicten komen aan de orde. Daarin worden algemene handvatten gegeven, maar komt ook de vraag aan de orde: wat zegt de Bijbel over dit thema. In de komende jaren zal onderzocht worden of de bestaande thema's nog relevant zijn. Indien nodig zullen de thema's herschreven worden en samenvattingen aangepast.

8. Creatieve programma

In het aanbod dat valt onder onze creatieve workshops, worden verschillende aandachtsgebieden ondergebracht zoals: wandelen, verwerking (soms) en workshops. Gasten kunnen eenmaal per week mee naar fysio fitness. 's Avonds is er een ontspannend programma. Dit avondprogramma zal worden geëvalueerd om te onderzoeken of dit voldoende aansluit bij de hedendaagse gast en op welke manier hier meer vrijheid in gegeven kan worden. Uitgangspunt is wel dat de avondsluiting een officieel verplicht onderdeel blijft. Andere/vernieuwende vormen in het dagprogramma zullen onderzocht of nader uitgewerkt worden in de komende beleidsperiode:

9. Bekendheid bij christelijke hulpverlening (verwijzers) vergroten

Een pastorale time-out is een goede aanvulling op de reguliere christelijke hulpverlening. Het doel is om de Herberg meer bekend te maken bij de hulpverlening en bij andere mogelijke verwijzers. Er wordt een plan gemaakt om christelijke en organisaties bekend te maken met de Herberg.

Beoogde resultaten

- De optimale bezetting is 16 gasten. De gewenste gemiddelde omvang van de bezetting in de beleidsperiode is tenminste 15 gasten.
- De capaciteit van de Herberg (aantal gastenkamers) zal worden afgestemd op de optimale groepsgrootte. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat er perioden zijn waarin er meer dan 16 gasten aanwezig zijn en wisseldagen.
- De (geestelijke) begeleiding is gericht op de verwerkelijking van de doelen die de gast stelt bij aanvang. Gezien de aard van de doelen zijn de resultaten moeilijk kwantificeerbaar.
- In een persoonlijk exit-gesprek met elke 10^e vertrekkende gast (en zo mogelijk met gasten die om uiteenlopende redenen eerder vertrekken) zal een 'rapportcijfer' worden gevraagd voor zes punten die te maken hebben met de identiteit van de Herberg, tevredenheid over het verblijf en de begeleiding en de tevredenheid over het bereikte resultaat. Het gewenste gemiddelde rapportcijfer is voor elke vraag een 8.

11. **Retraitegasten**

Het verblijf van een retraitegast heeft een ander karakter dan het verblijf van een Herberggast. 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 (in beginsel een midweek van maandag tot en met vrijdag) gaat het vooral om stil worden, bidden en het lezen van de Bijbel. De huidige retraitegast volgt niet het groepsprogramma.

In het kader van arrangementen zullen er ook retraite-arrangementen aangeboden worden. Het voornemen is om per jaar 1 thema-retraitemidweek aan te bieden en 2 andere themamidweken aan te bieden.

Doelstelling en beoogde resultaten

- In de komende beleidsperiode gaan we verder met individuele retraite in de huidige vorm.
- Er zal geëxperimenteerd worden met de retraite themaweek.

12. Informatie en advies aan de plaatselijke gemeente en kennis delen

De Herberg vindt haar rol als verlengstuk van de christelijke gemeente belangrijk. Hoe deze positie versterkt en/of uitgebreid kan worden, is een vraag waar de komende beleidsperiode over nagedacht moet worden. Onderwerpen die besproken worden zijn:

- Andere vorm voor de invulling van de “spreekbeurten” die afgelopen beleidsperioden gedaan werden.
- Jaarlijks een symposium (of een pastoraal seminar) gericht op predikanten, ambtsdragers en anderen die betrokken zijn bij het pastoraat, zoals HBO-pastoraal werkers / hulpverleners. Er staat een pastoraal onderwerp centraal (gewenste deelname 80 à 100 betalende externen).
- De in de Herberg geleerde (pastorale) inzichten terugkoppelen naar de kerkelijke gemeenten door het organiseren van bijeenkomsten met kerkenraden, kringen en commissies in de gemeenten, classicale vergaderingen, werkgemeenschappen van predikanten en christelijke (vrouwen)organisaties.
- Voor voorlichting over de Herberg wordt een team gevormd.
- Stimuleren om dit soort activiteiten zoveel mogelijk in het Koetshuis van de Herberg te organiseren.
- Er wordt nagedacht over een aanbod van een pastorale cursus (op 2 plaatsen) voor ambtsdragers en pastoraal werkers.

Beleidskeuzes

- 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.

13. De Herberg als werkgever

Doelstelling en beoogde resultaten

- In de beleidsperiode zal de personele bezetting enigszins worden uitgebreid naar 7 FTE. De werkbelasting voor het kleine team is nu (te) hoog. Bepaalde essentiële functies zijn door vrijwilligers ingevuld (administratie en directiesecretariaat) of extern ingevuld (fondsenwerving en up to date houden van het relatiemanagementsysteem).
- Ruim de helft van de beschikbare fte's is beschikbaar voor de gastenbegeleiding. Gastenbegeleiders zijn voor tenminste 24 uur per week in dienst. Met het oog op de continuïteit van de werkzaamheden zijn voor iedere specifieke taak tenminste twee medewerkers beschikbaar.
- In de tweede helft van de beleidsperiode zal een beroepscode voor de gastenbegeleiders worden opgesteld.
- De arbeidsvoorwaarden van de CAO Welzijn en Maatschappelijke belangen zijn van toepassing (met een beperkt aantal uitzonderingen die passen bij de aard van de organisatie).

Beleidskeuzes

- Omvang en samenstelling van het personeelsbestand moeten zodanig zijn dat de doelstellingen van de organisatie adequaat kunnen worden uitgevoerd. Dit betekent onder meer dat de personele bezetting in de beleidsperiode toereikend is om het gewenste gemiddeld aantal Herberggasten en retraitsgasten te kunnen begeleiden en om de ondersteunende, fondsenwervende en leidinggevende taken van de Herberg adequaat uit te kunnen voeren.
- Gezien het diaconale karakter van de instelling is de dag bijdrage 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 'De Herberg als vrijwilligersorganisatie'.
- Medewerkers dienen bij te blijven op hun vakgebied. Hiervoor is op basis van de cao een loopbaanbudget en zo nodig tevens een beperkt aanvullend budget beschikbaar.

14. Vrijwilligersbeleid van de Herberg

Doelstelling en beoogde resultaten

- Er worden per jaar circa 28.000 vrijwilligersuren ingezet op uiteenlopende terreinen (gastvrouwen en stafvervangings, 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 4 diaconaal medewerkers aanwezig zijn. Naast huishoudelijke taken heeft ieder van hen een of meer specifieke taken, waardoor zij zich breder kunnen ontwikkelen. In de vakantiemaanden worden hun werkzaamheden verricht door vakantievrijwilligers.
- Gedurende de beleidsperiode wordt 1x een tevredenheidsmeting onder alle vrijwilligers gehouden.

Beleidskeuzes

- De Herberg is een organisatie 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). In 2018, het jubileumjaar, zal de vrijwilligersdag een andere vorm krijgen dan gebruikelijk.

- Bij de verdere uitbouw van het vrijwilligers wordt gezocht naar een evenwichtige leeftijdsopbouw van het vrijwilligersbestand.
- In deze beleidsperiode zal onderzocht worden of er andere mogelijkheden zijn voor het inpassen van vrijwilligerswerk (denk aan vrijwilligersorganisaties die vrijwilligers een week laten komen en daarvoor zelf een deel betalen).

15. De faciliteiten van de Herberg

Consequenties van het omschreven beleid voor de facilitaire processen van de Herberg, zijn soms moeilijk vooraf in te schatten. Wat betekent het voor de faciliteiten dat de hedendaagse gast autonoom is? Wat in de loop der jaren naar voren is gekomen, is dat de gast anno nu meer zelf wil (kan?) doen: kamer schoon houden, koffie inschenken, keuze in programmaonderdelen. In deze beleidsperiode moet naar antwoord gezocht worden op de vraag: hoe wil de hedendaagse gast de Herberg ervaren en hoe kunnen we hier goed op inspelen met onze faciliteiten? In de Herberg, zijn er twee steekwoorden die op het facilitaire terrein gehanteerd worden: sober en doelmatig. De uitwerking hiervan in de praktijk met als basis de huidige beleidskeuzes komen in de volgende alinea's aan de orde.

Huisvesting

Stichting de Pietersberg beschikt over twee panden: het Hoofdgebouw en het Koetshuis. Deze panden staan op een toplocatie en geven een statige indruk. Echter vergt een oud pand het nodige onderhoud. Ook moet er ingespeeld worden op de veranderende eisen en de veranderende gasten. De afgelopen jaren zijn er investeringen gedaan in de huiskamer, het sanitair in de kelder en zijn er diverse onderhoudswerkzaamheden geweest.

Er is sprake van leegstand doordat het gemiddeld aantal gasten achterblijft. Het gevolg hiervan is dat de exploitatiemogelijkheden van de huisvesting niet volledig worden benut. Een aantal gastenkamers is wat gedateerd. De afweging moet gemaakt worden of er aanpassingen gedaan zullen worden (ten tijde van leegstand). Daarbij komt dat het moeilijk in te schatten is wat de toegevoegde waarde hiervan is voor de Herberg. Hiervoor moeten plannen gemaakt worden. In totaal zijn er momenteel 33 kamers: 19 gastenkamers Hoofdgebouw, 4 kamers diaappartement, 2x 2p kamer 1^e verdieping Koetshuis (voornamelijk in gebruik in weekenden door vrijwilligers), 8 kamers 2^e verdieping Koetshuis voor mannelijke gasten en vrijwilligers weekend.

Uitgaande van een 'optimale bezetting' van 16 gasten zoals beschreven is in de begroting, is er veel leegstand. Er moet gezocht worden naar een antwoord op de vraag hoe de leegstaande ruimtes gebruikt worden en/of aangepast. Uitgangspunt is dat het facilitaire volgt op beslissingen die voortkomen uit het primaire proces.

In 2016 zijn de volgende beleidsmatige uitgangspunten m.b.t. een definitieve oplossing voor de huisvesting van gasten en vrijwilligers vastgesteld:

- Vrouwelijke gasten en mannelijke gasten worden niet gemixt. Zij worden in principe in verschillende vleugels van het gebouw/de gebouwen gehuisvest.
- Bovendien worden de vier te onderscheiden groepen (vrouwelijke gasten, mannelijke gasten, diaconaal medewerkers, overige vrijwilligers) niet gemixt.
- Kamers en de gangen waar deze op uitkomen dienen zoveel mogelijk prikkelarm te zijn. In de komende beleidsperiode zal gekeken moeten worden hoe we dit zoveel mogelijk waar kunnen maken. Met name de 2^e verdieping, waar nu de kamers uitkomen op de ruimte waar de creatieve workshops plaats vinden, voldoet nu niet aan dit uitgangspunt.

- Er worden hogere eisen gesteld aan de kamers (waar mogelijk zal sprake zijn van een natte cel en overigens zullen maximaal 3 kamers gezamenlijk gebruik maken van een natte unit).
- Meer keuzevrijheid bijvoorbeeld bij het ontbijt aanbieden. In 2017 is hier een begin mee gemaakt (bij wijze van experiment), in de komende beleidsperiode wordt onderzocht of een buffet mogelijk is.

Keuken

De grootkeuken op de begane grond in het hoofdgebouw is sinds de zomer van 2016 in gebruik en aangepast aan eisen van deze tijd. De keuken is volledig geschikt om in te spelen op behoeftes van de gast van deze tijd (autonomere gast/ dieetwensen). Daarbij komt dat er mogelijkheden zijn om de keuken eventueel ook in te zetten voor workshops voor gasten (als alternatief voor of extra mogelijkheid voor de crea).

Schoonmaak

De schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd door verschillende groepen vrijwilligers: de diaconaal medewerkers, vrijwilligers van de vrouwengroep en dagvrijwilligers. Dit loopt over het algemeen goed. Aan de hand van werkbriefjes worden de werkzaamheden over de vrijwilligers wekelijks verdeeld. Dit geeft een behoorlijke mate van flexibiliteit. Vraag is of ook de vrijwilliger in de toekomst autonoom zal worden en of dit gevolgen heeft voor het inplannen van werkzaamheden. Het is belangrijk om in contact met vrijwilligers en diaconaal medewerkers te blijven en af en toe onze manier van werken en hun behoeftes/welzijn hierin te bespreken.

De Herberg heeft te maken met kortere verblijven van gasten. Dit heeft als facilitaire consequenties dat er vaker een eindschoonmaak van een gastenkamer gedaan moet worden. Wanneer er steeds voldoende vrijwilligers zich blijven aanbieden, voorzien wij hierin voorlopig geen problemen.

Receptie

Eenmaal per jaar is er een bijeenkomst voor de receptievrijwilligers omdat de receptie een belangrijke rol heeft in het contact met externen en de gasten (visitekaartje). In de afgelopen beleidsperiode liepen de meeste dingen goed/voldoende op de receptie. Door korte lijntjes en regelmatig (informeel) contact met de vrijwilligers, worden eventuele problemen of vragen vaak direct opgelost. De balie wordt door de vrijwilligers als niet prettig ervaren (de hoogte is het probleem). Er moet gekeken worden of en zo ja wat de mogelijkheden zijn om hier (op den duur) iets aan te doen. In de overwegingen die dan gemaakt worden, zal het imago van de Herberg (wie willen wij zijn/hoe willen we overkomen) meegenomen moeten worden. De huidige manier van werken en openingstijden receptie zal geëvalueerd worden. op basis van de uitkomsten zal besloten worden of de receptie anders ingezet zal worden (meer combineren met secretariële taken bijv.)

ICT

De digitalisering neemt enorm toe en ook de Herberg moet hierop inspelen door aandacht te besteden aan ICT. In het eerste deel van deze beleidsperiode moet onderzocht worden welke middelen nodig zijn om ons werk uit te kunnen blijven voeren.

Groot onderhoud

De lift en telefooncentrale hebben betrekking op de veiligheid van de gasten. Omdat beide verouderd zijn, zal in het eerste halfjaar 2018 de lift en later in het jaar de telefooncentrale aangepast worden.

Beleidskeuze

In de beleidsperiode zal een plan ontwikkeld worden om de gebouwen zodanig in te richten dat aan bovenstaande uitgangspunten voldaan wordt. Tevens zullen in de beleidsperiode de daarvoor noodzakelijke investeringen gerealiseerd worden.

16. De diaconale component van de Herberg

De Herberg heeft het woord ‘diaconaal’ in de naam. De diaconale betekenis van de organisatie is als volgt:

- Niet de volledige exploitatiekosten worden in rekening gebracht, omdat het verblijf anders voor vrijwel iedereen onbetaalbaar zal worden. Het ‘tekort’ wordt gedekt door diaconieën.
- Wanneer een gast niet in staat is een eigen bijdrage te voldoen wordt een beroep op de diaconie van de eigen gemeente gedaan. Als daar geen of onvoldoende mogelijkheden zijn (niet elke denominatie heeft een goed georganiseerde of draagkrachtige diaconie) dan wordt in overleg tussen gast, diaconie en Herberg gezocht wat wel mogelijk is. Uitgangspunt is dat de gast zelf bijdraagt wat mogelijk is; de Herberg heeft een beperkt diaconaal fonds beschikbaar.
Kortom: financiën mogen geen drempel zijn voor een verblijf.
- De Herberg is voor een belangrijk deel een vrijwilligersorganisatie (zij zijn de diakenen binnen de organisatie).
- De organisatie blijft zich voortdurend op de hoogte stellen van ontwikkelingen binnen het diaconaat.

De diakenen in de gemeente:

- zijn belangrijke verwijzers, naast de pastorale teams; ook om die reden is er een communicatieve relatie met de diaconieën.
- maken de Herberg breder bekend in de gemeente en stellen bij voorkeur daarvoor een aanspreekpunt aan.
- sporen mensen met stille armoede op en faciliteren dat zij (als zij tot de doelgroep horen) naar de Herberg komen.

17. 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. Het werven van meer gasten en het genereren van meer financiën zijn de speerpunten van dit plan.
- Met begunstigers is er vier maal per jaar contact via het blad *uit de Herberg* (twee maal per post, twee maal digitaal). Daarnaast worden diverse categorieën doorverwijzers en begunstigers tenminste twee maal per jaar op andere wijze benaderd (persoonlijke contacten, telefonisch, per e-mail, via mailingen).
- In de beleidsperiode zal meer gebruik gemaakt worden van sociale media en zal het aantrekkelijker gemaakt worden om regelmatig de website te bezoeken.
- 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).
- In de beleidsperiode worden keuzen gemaakt hoe het Koetshuis (de Koetshuiszaal) ingezet wordt ten gunste van de doelstellingen van de Herberg en hoe het gebruik van de zaal vergroot kan worden in de toekomst.

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 predikanten en andere betrokkenen bij het pastoraat zal de Herberg hen ten minste twee maal per jaar specifiek benaderen (mailing).
- 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.
- Bij de publiciteit wordt niet alleen geappelleerd aan vrouwen, maar ook aan mannen.
- Fondsenwerving is gericht op het genereren van fondsen ter financiering van de exploitatie en van incidentele omvangrijke investeringen en groot onderhoud.
- Het is zaak voor structurele inkomstenstromen te zorgen; daarvoor wordt uitdrukkelijk bij diaconieën aangeklopt.
- Ter ondersteuning van de fondsenwerving is een fondsenwerper (niet in loondienst) aangesteld.
- Publiciteit en fondsenwerving wordt op integere 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 up to date gehouden.
- Een goed toegankelijke website verschaft informatie over diverse aspecten van het werk. In het begin van het jubileumjaar 2018 wordt een nieuwe interactieve website gelanceerd.
- In het kader van zowel publiciteit als fondsenwerving wordt 2 x per jaar een Koetshuisconcert georganiseerd; door de belangeloze inzet van de musici komen de opbrengsten geheel ten goede aan de Herberg.

18. 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 2017 € 56,50 en bedraagt in 2018 € 58,00; vanaf 2019 zal dit bedrag stijgen met 2% per jaar, conform de verwachte inflatie.
- De financiële doelstelling per categorie donateurs is opgenomen in de begroting 2018 en in de meerjarenraming 2019-2021.
- Met de exploitatie van het Koetshuis (verhuur van Koetshuiszaal en overige ruimten en catering) wordt jaarlijks een beperkte opbrengst gerealiseerd. Er wordt niet ingezet op een vergroting van de opbrengst. 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 (doelstellings)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.
- Een enkele zorgverzekering merkt de Herberg aan als herstellingsoord. Met name voor de gasten maakt dit een verblijf in de Herberg eerder haalbaar.
- Kerkelijke gemeenten wordt 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.
- 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 de gebruikers verbonden zijn met de Herberg en dat een medewerker de mogelijkheid krijgt een presentatie van het werk van de Herberg te geven.

19. Besteding van middelen aan de doelstelling

Doelstelling en beoogde resultaten

- Realiseren van het in de begroting van 2018 en de ramingen van 2019 tot en met 2021 opgenomen kosten- en investeringsniveau.

Beleidskeuzes

- Ten minste 75% van de uitgaven zal besteed worden in het kader van de doelstelling.
- Ten minste 75% van de inkomsten uit eigen fondsenwerving worden besteed in het kader van de doelstelling (eventueel met uitzondering van bestemmingsgiften die ten behoeve van de investeringen in het gebouw geworven worden).

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

20. Besteding van middelen aan fondsenwerving

Doelstelling en beoogde resultaten

- Realiseren van het in de begroting van 2018 en de ramingen van 2019 tot en met 2021 opgenomen kostenniveau voor eigen fondsenwerving.

Beleidskeuzes

- De kosten van eigen fondsenwerving zijn maximaal 15% van de totale lasten.

21. Besteding van middelen aan ondersteunende functies

Doelstelling en beoogde resultaten

- Realiseren van het in de begroting van 2018 en de ramingen van 2019 tot en met 2021 opgenomen kostenniveau voor beheer en administratie.

Beleidskeuzes

- De kosten van beheer en administratie zijn maximaal 12,5% van de totale lasten.

22. Reserves en beleggingsbeleid

Reserves

Het beleid op langere termijn is, met het oog op de continuïteit van de activiteiten, een continuïteitsreserve van ten minste € 560.000 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 € 360.000) en
- b) 50% van de jaarlasten onder aftrek van de eigen bijdrage van de doelgroep (circa € 200.000).

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 € 90.000 van omvang), te zijn belegd in liquide middelen. In totaal dient derhalve circa € 290.000 aan liquide middelen aanwezig te zijn.

De geraamde feitelijke omvang van de reserves en van de liquide middelen zijn opgenomen in de meerjarenramingen 2018-2021.

Daaruit blijkt dat het eigen vermogen aan het begin van de beleidsperiode (€ 613.000) iets hoger is dan de gewenste minimumomvang en in de beleidsperiode zal afnemen tot € 577.000

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 hoger dan het gewenste niveau en daalt de omvang van de liquide middelen tot het gewenste minimale niveau van € 290.000.

Wat betreft het kostenniveau zijn de besparingsmogelijkheden beperkt. Speerpunt in de jaren 2018 tot en met 2021 zal zijn het vergroten van de inkomsten naar een toereikend niveau. Gedurende deze periode is de organisatie bij tegenvallende resultaten bereid te accepteren dat de gewenste omvang van het eigen vermogen en van de beschikbare liquide middelen zal dalen beneden het gewenste niveau.

Als aanvullende norm gedurende de beleidsperiode 2018-2021 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.

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.

23. De Herberg en haar bestuur

De Herberg wordt geëxploiteerd door Stichting De Pietersberg. Het stichtingsbestuur bestaat uit 7 personen. Het besturen van de organisatie is gedelegeerd aan de directeur. De belangrijkste taken van het bestuur zijn het vaststellen van het beleid en de begroting (policy governance) en het toezicht houden op het door de directeur gevoerde bestuur.

Beleidsdoelstelling

In de beleidsperiode zal het bestuur het huidige bestuursmodel evalueren en onderzoeken onder welke voorwaarden de bestuursstructuur kan worden gewijzigd in een model met een directeur-bestuurder en een raad van toezicht.

Bijlage: Meerjarenramingen exploitatie, vermogen en liquiditeit 2018 - 2021

Deze gegevens zijn opgenomen in het document Begroting 2018 en Meerjarenraming 2019 t/m 2021.