

PASTORAAL DIACONAAL CENTRUM

de Herberg



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

**'Kom naar Mij toe, allen die vermoeid en belast zijn, en Ik zal  
u rust geven'**  
**(Mattheüs 11:28)**

**Meerjarenbeleidsplan 2023 - 2025**

**Vastgesteld in de bestuursvergadering van  
3 februari 2023**

## Inhoudsopgave

1. Voorwoord .....	3
2. Belangrijkste beleidskeuzes voor 2023 - 2025.....	3
3. Grondslag, doel en mission statement .....	4
4. Terugblik op de beleidsperiode 2018-2022 .....	5
5. Sterke en zwakke kanten van de organisatie .....	6
6. Omgevingsanalyse .....	6
7. Meten van resultaten en beleidsplancycclus .....	7
8. De Herberg als geloofsgemeenschap .....	7
9. De Herberggast .....	8
10. Retraite en Kom-op-adem .....	11
11. Informatie en advies aan de plaatselijke gemeente en kennis delen.....	11
12. De Herberg als werkgever.....	12
13. Vrijwilligersbeleid van de Herberg .....	12
14. De faciliteiten van de Herberg .....	14
15. De diaconale component van de Herberg.....	15
16. Publiciteit en fondsenwerving .....	16
17. Verwachte inkomsten.....	17
18. Besteding van middelen aan de doelstelling .....	18
19. Besteding van middelen aan fondsenwerving .....	18
20. Besteding van middelen aan ondersteunende functies .....	18
21. Reserves en beleggingsbeleid .....	18
22. De Herberg en haar bestuur.....	19
Bijlage Meerjarenraming 2023-2025 .....	20

## 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.

De Herberg is een plek waar gasten die verlangen naar rust, veilig kunnen verblijven en geheeld worden door het Evangelie. Het is dus niet een instelling waar patiënten of cliënten worden opgenomen. 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 2023 - 2025

In de komende beleidsperiode continueren we het goede wat we bieden en optimaliseren het bestaande waar nodig en maken we plannen voor vernieuwing/vorm geven aan Herberg 2.0. De wensen van de gast/ het personeel/ de vrijwilligers zullen in kaart worden gebracht en wat dit betekent voor het plan van eisen voor Herberg 2.0, met name ook op facilitair gebied en huisvesting. De faciliteiten blijven in de huidige beleidsperiode sober en doelmatig. In verband met de stijgende energieprijzen zal ook steeds gezocht worden naar mogelijkheden om energiezuinige keuzes te maken.

De belangrijkste beleidskeuzes voor de komende beleidsperiode zijn naast het hiervoor genoemde m.b.t. Herberg 2.0:

- De Herberg is er, in navolging van Jezus Christus, voor gasten die vermoed zijn en onder lasten gebukt gaan en voor degenen die rust en bezinning zoeken.
- Binnen de doelgroep van de Herberg zijn mensen die behoefte hebben aan rust en bezinning, waar relationele, pastorale en/of psychosociale problematiek speelt. Soms is er ook sprake van psychiatrische problematiek. We merken dat de maatschappij complexer is geworden en dat de GGZ verder teruggedrongen is. Dus ook mensen met psychiatrische problematiek melden zich bij de Herberg. In de externe contacten moet hier niet de nadruk op komen te liggen, omdat dan de doelgroep zich verder zal versmallen. In de Herberg lopen verschillende mensen met verschillende zorgen samen op.
- De Herberg heeft de afgelopen beleidsperiode meer bekendheid gekregen in de brede kerkelijke kring, van waaruit de doelgroep komt. Het ingezette PR beleid wordt voortgezet. Publiciteit naar de kerkelijke gemeenten in het hele land zal onverminderde aandacht blijven krijgen, gericht op diaconieën en 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 in het voor ons relevante netwerk.
- De belangrijkste speerpunten van het financiële beleid zijn een structureel hoge bezettingsgraad en het genereren van een stabiele inkomstenbron vanuit de brede kerkelijke achterban.

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 "Mens in Relatie".

#### 4. Terugblik op de beleidsperiode 2018-2022

De gerealiseerde bezetting van de Herberggasten is als volgt:

Realisatie 2022:	4.942 dagen/189 gasten/gem. 13,5 gasten
Realisatie 2021:	4.650 dagen/189 gasten/gem. 12,7 gasten
Realisatie 2020:	3.333 dagen/151 gasten/gem. 9,1 gasten
Realisatie 2019:	5.611 dagen/202 gasten/gem. 15,4 gasten
Realisatie 2018:	5.827 dagen/201 gasten/gem. 16,0 gasten
Realisatie 2017:	4.873 dagen/175 gasten/gem. 13,4 gasten

In het begin van de beleidsperiode is de gerealiseerde bezetting gestegen naar de optimale bezetting van 16,0 gasten. Vanaf 15 maart 2020 zette een flinke daling in als gevolg van de wereldwijde coronapandemie. Van 15 maart tot 15 juni 2020 waren geen gasten in de Herberg. Op 15 juni 2020 zijn we gestart met een vaste groep van 8 gasten en vanaf begin 2021 vond een geleidelijke verhoging plaats. De coronaperiode heeft grote impact gehad op het werk en de bezetting van de Herberg. Na een periode van twee jaar met coronabeperkende maatregelen, zet zich vanaf maart 2022 weer een stijging van de gastenbezetting in en voor het jaar 2023 zijn gemiddeld 15 gasten begroot.

In 2018 zijn wij gestart met de Kom Op Adem midweken met een thema zoals Leven met Verlies en In Balans. Deze maken nu een vast onderdeel uit van ons programma.

De problematiek van de gasten neemt toe. Door de tendens binnen de GGZ (minder intramurale 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 ingegaan.

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.

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.

## 5. 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.
- 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 met liefdevolle aandacht voor de gasten, waaronder vier jongeren die een diaconaal tussenjaar in de Herberg doen.
- Uniek landgoed op de Pietersberg.

### *Zwakke kanten*

- Geringe bekendheid in delen van het land en binnen een aantal kerkgenootschappen
- Beperkte omvang van het team (vanwege de omvang van de organisatie is veel voor de Herberg essentiële expertise niet als afzonderlijke betaalde functie beschikbaar).

## 6. 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 kans op overbelasting van mantelzorgers neemt toe. Tegelijkertijd kunnen zij niet zo maar gedurende langere tijd afstand nemen.
- 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.
- Mensen hebben behoefte aan rust en prikkelarme omgeving.
- 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 en via internet.
- 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.
- De overheid trekt zich terug als het gaat om zorg en intramurale GGZ-zorg.
- Diaconieën hebben minder te besteden (door lagere collecteopbrengsten en hogere energiekosten 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.

## 7. Meten van resultaten en beleidsplancyclus

In dit meerjarenbeleidsplan zijn waar mogelijk meetbare resultaten opgenomen. De uitgangspunten van het meerjarenbeleidsplan worden jaarlijks vertaald in een jaarplan. De realisatie van de doelstellingen en beoogde resultaten worden periodiek besproken in het CT en gerapporteerd aan het toezichthoudend bestuur.

## 8. 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, waarin we samen stil worden voor Gods aangezicht. We gebruiken een doorlopende lezing. We stimuleren het zoveel mogelijk dat iedereen mee doet: 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.
- Het geloof wordt in de begeleidingsgesprekken verbonden met de hulpvraag van de gast.
- Lezingen, liederen en gebeden rond de maaltijden.
- Gezamenlijke avondsluiting
- Gastvrijheid
- 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 het Visiestuk Mens in Relatie is uitgewerkt waar de identiteit van de Herberg uit bestaat en wat het pastoraat inhoudt.

## 9. 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*

### 1. Flexibilisering verblijfsduur

Veel gasten hebben profijt van een verblijf van 4-6 weken in de Herberg. Maar toch wordt ook de gelegenheid geboden om 2 weken te komen, als de thuis- of werksituatie daar aanleiding toe geeft.

### 2. Flexibilisering gastenprogramma

Inspelend 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.

Bij sommige gasten worden afspraken op maat gemaakt om een verblijf mogelijk te maken.

### 3. 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 is verwoord in de Pastorale Visie "Mens in Relatie".

Dat komt terug in de Bijbelbesprekingen, themaochtenden, creativiteit, maar ook in lezingen, liederen, gebeden en meer. Daarnaast zit het in de hele visie op gastvrijheid. Gasten zeggen: Het zit tussen de muren. Dat betekent, dat onze pastorale visie alles doordrenkt.

We zullen ons hier blijvend op bezinnen.

### 4. Gasten met psychiatrische problematiek

Het aantal gasten met psychische/psychiatrische en of fysieke klachten is toegenomen.

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.

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 een verblijf in de Herberg preventief zal werken.

## 5. 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). Ook andere belangrijke personen uit de omgeving van de gast worden soms betrokken. Dit geldt zowel voor familierelaties als voor contacten met de kerken. Uitgangspunt is dat de gast leeft in verbondenheid met God en met anderen. In toenemende mate worden twee gesprekken per week aangeboden.

## 6. Rust en stilte

Steeds meer gasten geven aan, dat ze behoefte hebben aan rust en aan een prikkelarme omgeving. Sommige klachten hebben te maken met burn-out of met long-covid. De herberg zal zich bezinnen op deze steeds toenemende vraag. Dit heeft impact op het groepsprogramma, maar ook op de eisen van het gebouw.

## 7. Dagopening en dagsluiting

De dagopening en dagsluiting vindt plaats in een speciaal daarvoor ingerichte ruimte. Het gebeurt volgens een liturgisch programma en volgens een vast rooster.

## 8. 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.

## 9. Creatieve programma

In het aanbod dat valt onder ons creatieve programma worden verschillende aandachtsgebieden ondergebracht zoals: wandelen, verwerking (soms) en workshops. Er wordt rekening gehouden met individuele wensen en mogelijkheden.

Gasten kunnen eenmaal per week mee naar fysio fitness. 's Avonds is er een ontspannend programma. Er is bewust voor gekozen om de avonden niet te prikkelrijk in te vullen.

### *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.
- De vertrekkende gasten wordt in een evaluatieformulier gevraagd een 'rapportcijfer' te geven voor vijf 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.

## 10. Retraite en Kom-op-adem

### *Retraite*

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 retraitegast volgt niet het groepsprogramma.

### *Kom-op-adem*

Om nog meer in te spelen op de gast van deze tijd, zal er een paar keer per jaar een Kom-op-adem midweek aangeboden worden, rondom een bepaald actueel pastoraal thema. In tegenstelling tot het gewone Herstelprogramma is bij de KOA aandacht voor lotgenotencontact en delen van ervaringen. Daarnaast wordt er 1 of 2 keer per jaar een Kom-op-adem dag aangeboden met een actueel pastoraal thema.

Daarnaast wordt er rondom sommige christelijke feestdagen een speciaal arrangement aangeboden, samen met het Herstelprogramma.

### *Doelstelling en beoogde resultaten*

In de komende beleidsperiode gaan we verder met individuele retraite in de huidige vorm en met de Kom-op adem midweken en dagen.

## 11. 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 Herbergdag/middag (pastoraal seminar) gericht op predikanten, ambtsdragers en anderen die betrokken zijn bij het pastoraat, zoals pastoraal werkers/ hulpverleners. Er staat een pastoraal onderwerp centraal.
- 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.

#### *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.

## 12. De Herberg als werkgever

#### *Doelstelling en beoogde resultaten*

- In de beleidsperiode zal de personele bezetting enigszins worden uitgebreid naar 7,5 FTE. De werkbelasting voor het kleine team is nu (te) hoog. Bepaalde essentiële functies zijn gedeeltelijk door vrijwilligers ingevuld (administratie en directiesecretariaat) of extern ingevuld (fondsenwerving).
- 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.
- De arbeidsvoorwaarden van de CAO Sociaal Werk, Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening 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 moet zijn om het gewenste gemiddeld aantal Herberggasten en retraite en KOA-gasten 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 bijdrage per dag/week 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 13 'Vrijwilligersbeleid van de Herberg'. Er zal bekeken worden of erop nog meer punten inzet van vrijwilligers mogelijk is
- Aandacht voor het welbevinden van personeel en vrijwilligers.
- 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.

## 13. Vrijwilligersbeleid van de Herberg

#### *Doelstelling en beoogde resultaten*

- Er worden per jaar circa 28.000 vrijwilligersuren ingezet op uiteenlopende terreinen (gastvrouwen en stafvervanging, gastenprogramma, zoals

creativiteit, huishouding, keuken, onderhoud, receptie, administratie, bibliotheek en andere algemene werkzaamheden, alsmede de coördinatie van het vrijwilligerswerk).

- Als onderdeel van het vrijwilligerswerk biedt de Herberg aan vier jongeren de mogelijkheid om een tussen(half) jaar in de Herberg te volgen. In de notitie Vorming Tussenjaar dia's is beschreven wat er naast het uitvoeren van verschillende werkzaamheden door de Herberg geboden wordt in het Tussenjaar. Wij spelen in op de vraag naar flexibiliteit en meer inhoud (vorming).

De termijn van een tussenjaar is flexibel: 5 of 10 maanden (start in september of februari). Verder onderzoek naar het goed neerzetten van het Tussenjaar ten opzichte van concurrenten die ook een vormend tussenjaar bieden, is een aandachtspunt. Doel is minimaal 4 jongeren in de Herberg een woon- en vormingsplek bieden, waarbij het meewerken en klaarstaan voor de gasten ook een onderdeel is van de vorming van deze jongeren.

- 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). Daarnaast worden voor de verschillende vrijwilligersgroepen tenminste eenmaal per jaar specifieke bijscholings/ontmoetingsmomenten georganiseerd, waarbij ook aandacht is voor BHV.
- De Notitie vrijwilligersbeleid zal geoptimaliseerd worden en aangepast.

### *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 een standaard vastgestelde kilometervergoeding. 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 zodat de betrokkenheid uit verschillende delen van het land en vanuit verschillende kerken standhoudt (vergroott wordt).
- Communicatie en persoonlijk contact met vrijwilligers zijn een belangrijke instrumenten om vrijwilligers te binden aan de organisatie.
- Werving vrijwilligers: 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. De tendens in de maatschappij is dat vrijwilligers korter blijven en veel neventaken hebben. Het vrijwilligersbeleid zal hierop aangepast worden.

## 14. De faciliteiten van de Herberg

Komende beleidsperiode zal ook de inzet van facilitair gericht zijn op het optimaliseren en continueren van dat wat er is. Het speerpunt uit de vorige beleidsperiode zal hierbij uitgangspunt zijn: een gastvrij huis bieden waarin gasten zich prettig en gehoord voelen. Steekwoorden zijn: sober, duurzaam en doelmatig en een rustige uitstraling.

Met betrekking tot alle facilitaire diensten, zullen de nodige aanpassingen gedaan worden. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat er voor de hierop volgende beleidsperiode ('Herberg 2.0) op het gebied van facilitair en gebouw (in- en exterieur, verduurzaming) grotere veranderingen zullen plaatsvinden.

### *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.

Zoals hierboven beschreven, is het speerpunt voor de komende beleidsperiode dat vraag/wensen goed in kaart gebracht worden. Het moet helder worden wat er qua gebouw en facilitaire voorzieningen verwacht wordt in de toekomst.

In totaal zijn er momenteel 33 kamers: 19 gastenkamers Hoofdgebouw, 4 kamers dia appartement, 2x 2p kamer 1<sup>e</sup> verdieping Koetshuis (voornamelijk in gebruik in weekenden door vrijwilligers), 8 kamers 2<sup>e</sup> verdieping Koetshuis voor mannelijke gasten en vrijwilligers weekend.

Uitgaande van een 'optimale bezetting' van 16 gasten zoals beschreven is in de begroting, is er 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.

### *Keuken*

De grootkeuken op de begane grond in het hoofdgebouw voldoet aan de eisen van deze tijd. De keuken is volledig geschikt om in te spelen op behoeftes van de gast van deze tijd (autonomere gast/dieetwensen).

### *Schoonmaak*

De schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd door verschillende groepen vrijwilligers: de diaconaal medewerkers, vrijwilligers van de vrouwengroep en dagvrijwilligers. Per dag zijn er verschillende taken die door de dia's/dagvrijwilligers zelf gekozen kunnen worden en een deel van de werkzaamheden die door de medewerker facilitaire zaken verdeeld wordt.

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*

De receptie heeft een belangrijke rol in het contact met externen (visitekaartje?) en met de gasten (gastvrijheid).

De receptie wordt bemenst door vrijwilligers. Er zijn korte lijnen met hen. Ook wordt er gezorgd voor training.

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.

In de huidige vorm is de receptie(balie) niet heel gastvrij en uitnodigend. Er moet gekeken worden of en zo ja wat de mogelijkheden zijn om hier (op den duur) iets aan te doen.

#### *Groot onderhoud*

Hiervoor is een Meerjaren-onderhoudsplan opgesteld, op basis waarvan het groot onderhoud plaatsvindt.

#### *Beleidskeuze*

In deze beleidsperiode zal de nadruk liggen op:

- onderhouden en behouden van dat wat goed is en aanpassingen doen, daar waar nodig.
- plannen ontwikkelen voor Herberg 2.0, welke in de volgende beleidsperiode worden uitgevoerd.

## **15. 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 redenen 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.

## 16. 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 één maal per jaar op andere wijze benaderd (persoonlijke contacten, telefonisch, per e-mail, via mailingen).
- In de beleidsperiode zal het aantrekkelijker gemaakt worden om regelmatig de website te bezoeken.
- In de beleidsperiode worden keuzes gemaakt in hoe het Koetshuis (de Koetshuiszaal) ingezet wordt ten gunste van de doelstellingen van de Herberg en hoe het gebruik van de zaal uitgebreid 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 retraite en KOA gasten), de werving van vrijwilligers en het werven van financiële middelen.
- Met het oog op doorverwijzing van gasten door predikanten en andere betrokkenen bij het pastoraat zal de Herberg hen ten minste éénmaal per jaar specifiek benaderen (mailing).
- Met het oog op doorverwijzing van gasten door (christelijke) professionele hulpverleners (huisartsen, POH, 1<sup>e</sup> lijn psychologen) zal de Herberg tenminste éénmaal 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 fondsenwerver 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 2023 wordt onderzocht welke aanpassingen noodzakelijk zijn.
- 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.

## 17. 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 giften van diaconieën, particulieren, vermogensfondsen en overige donateurs.
- De minimumbijdrage van gasten bedroeg in 2022 € 67 per dag; voor 2023 bedraagt dit bedrag € 70 per dag en zal dit bedrag jaarlijks stijgen met het verwachte inflatiepercentage.
- De financiële doelstelling per categorie donateurs is opgenomen in de aan dit plan toegevoegde begroting 2023 en in de meerjarenraming 2024-2025.

### *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, vermogensfondsen en overige donateurs.
- 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 bijdrage 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.

## 18. Besteding van middelen aan de doelstelling

### *Doelstelling en beoogde resultaten*

- Realiseren van het in de begroting van 2023 en de ramingen van 2024 en 2025 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 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.

## 19. Besteding van middelen aan fondsenwerving

### *Doelstelling en beoogde resultaten*

- Realiseren van het in de begroting van 2023 en de ramingen van 2024 en 2025 opgenomen kostenniveau voor fondsenwerving.

### *Beleidskeuzes*

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

## 20. Besteding van middelen aan ondersteunende functies

### *Doelstelling en beoogde resultaten*

- Realiseren van het in de begroting van 2023 en de ramingen van 2024 en 2025 opgenomen kostenniveau voor beheer en administratie.

### *Beleidskeuzes*

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

## 21. Reserves en beleggingsbeleid

### *Reserves*

Het beleid op langere termijn is, met het oog op de continuïteit van de activiteiten, een continuïteitsreserve van ten minste € 570.000 aan te houden, die bestaat uit twee componenten:

1. 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 € 300.000).
2. 50% van de jaarlasten onder aftrek van de eigen bijdrage van de doelgroep (circa € 270.000).

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 € 140.000 van omvang), te zijn belegd in liquide middelen. In totaal dient derhalve circa € 410.000 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 de continuïteitsreserve aan het begin van de beleidsperiode (€ 727.000) aanmerkelijk hoger is dan de gewenste minimumomvang en in de beleidsperiode zal afnemen tot € 570.000.

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 aanmerkelijk hoger dan het gewenste niveau en daalt de omvang van de liquide middelen tot het gewenste minimale niveau van € 410.000.

Wat betreft het kostenniveau zijn de besparingsmogelijkheden beperkt. Speerpunt in de jaren 2023 tot en met 2025 is het realiseren van de inkomsten op het begrote niveau. Gedurende deze periode is de organisatie bij tegenvallende resultaten bereid te accepteren dat de gewenste omvang van de continuïteitsreserve en van de beschikbare liquide middelen zal dalen beneden het gewenste niveau.

Als aanvullende norm gedurende de beleidsperiode 2023-2025 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 (€ 270.000).

### *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.

## **22. De Herberg en haar bestuur**

De Herberg wordt geëxploiteerd door Stichting De Pietersberg. Het stichtingsbestuur bestaat uit tenminste 5 personen en is een toezichthoudend bestuur. Het besturen van de organisatie is gemandateerd aan de directeur. De belangrijkste taken van het bestuur zijn het vaststellen van het beleid en de begroting en het toezicht houden op het door de directeur gevoerde bestuur.

## **Bijlage Meerjarenraming 2023-2025**

*Meerjarenraming exploitatie, vermogen en liquiditeit 2023 – 2025*

Deze gegevens zijn opgenomen in het document Begroting 2023 en Meerjarenraming 2024-2026.