



MEERJARENPLAN 2019-2023
“Dichtbij, eropuit en aangesloten”

1. Inleiding

Wij hebben als Zonnebloem tijdens ons bestaan een enorm eigen landelijk netwerk gekregen. Van oorsprong een katholieke stichting worden onze eerste activiteiten georganiseerd door parochiële afdelingen. Cijfers over 1960 laten zien dat er toen 1.650 parochies waren¹. Het aantal parochies is sindsdien afgenomen tot minder dan 725, echter ultimo 2017 waren er door de inzet van alle vrijwilligers 1.090 lokale Zonnebloem afdelingen actief in Nederland. Dat laat goed zien hoe wijdivertakt wij als Zonnebloem waren en zijn. Iets waar we trots op zijn.

Het eigen netwerk vormt dan ook de solide basis voor de toekomst. De langdurig zieken en lichamelijk gehandicapten uit onze doelgroep zijn door de vele ontwikkelingen op het gebied van gezondheidszorg, hulpmiddelen en domotica soms minder aangewezen op de Zonnebloem. Maar voor een grote groep mensen met een lichamelijk beperking is de Zonnebloem relevant en belangrijk. In 2017 namen daarom ook 112.000 unieke deelnemers deel aan activiteiten van de Zonnebloem.

Het nieuwe meerjarenplan begint in 2019 met de viering van ons 70-jarig jubileum en we sluiten het meerjarenplan af met de voorbereidingen van ons 75-jarig jubileum in 2024.

Het voorliggende plan is het product van vele gezamenlijke inspanningen van vrijwilligers, deelnemers en medewerkers. Inspanningen om elkaars meningen en ideeën te bevragen en te toetsen, om trends en ontwikkelingen te duiden en te vertalen naar beleid en om gericht onderzoek te doen naar de vragen die we nog hebben. Dat onderzoek wordt soms uitbesteed maar meestal door het nationaal bureau zelf geïnitieerd en uitgevoerd.

Voor ons nationaal bureau wordt ook een meerjarenplan opgesteld waarin wordt uitgewerkt hoe het nationaal bureau gaat bijdragen aan dit meerjarenplan. Dit gebeurt na vaststelling en goedkeuring van het meerjarenplan voor de vereniging.

1.1. Uitgangspunten vereniging

Dit meerjarenplan conformeert zich aan de statutaire doelstelling en aan onze formeel vastgestelde visie en missie:

- **Visie:** de Zonnebloem streeft naar een samenleving waar mensen met een lichamelijke beperking vanzelfsprekend en zonder meer praktische zorgen dan ieder ander aan kunnen deelnemen.
- **Missie:** Nationale Vereniging de Zonnebloem verrijkt het leven van mensen met een lichamelijke beperking, en dat van haar vrijwilligers, door sociale en recreatieve activiteiten mogelijk te maken.
- **Statutaire doelstelling²:** de vereniging stelt zich ten doel, met name door de inzet van vrijwilligers, het welzijn te bevorderen van en hulp te bieden aan langdurig lichamelijk zieken, lichamelijk gehandicapten en lichamelijk hulpbehoevende ouderen – vooral diegenen onder hen die dreigen te vereenzamen.

Missie en visie zijn door Nationaal Bestuur en Nationale Vergadering respectievelijk vastgesteld en goedgekeurd in december 2013 en herbevestigd in december 2017.

In 2017 heeft op verzoek van de Nationale Vergadering onderzoek plaatsgevonden naar de 'Organisatie, communicatie en structuur van de vereniging'. Dit onderzoek, uitgevoerd door Kuperus&Co heeft geleid tot vier aanbevelingen die zijn overgenomen door Nationaal

¹ KASKI Memorandum nr 326, De R-K Kerk in Nederland, statistisch trendrapport, sept. 2002

² Zie Statuten en huishoudelijke reglementen van oktober 2007.

Bestuur en Nationale Vergadering. De aanbevelingen zijn verwerkt in de doelstellingen van dit meerjarenplan en worden verder uitgewerkt.

De aanbevelingen zijn:

- Versterk en vereenvoudig de verenigingsstructuur
- Verstevig de samenwerking en cohesie in de werkorganisatie
- Organiseer vernieuwingskracht
- Wees helder: taal doet ertoe. Maar ook: wees helder in al dan niet handhaven.

1.2. Impact van het Zonnebloemwerk

De impact van het Zonnebloemwerk is zichtbaar op meerdere terreinen. Allereerst voor de deelnemers. We zijn ervan overtuigd dat deelname aan sociale en recreatieve activiteiten het leven van onze doelgroep verrijkt en vereenzaming helpt voorkomen. We zijn bijzonder in het aangaan van langdurige relaties met gasten³.

Het Zonnebloemwerk heeft ook impact op de vrijwilligers. In alle Zonnebloemafdelingen vormen vrijwilligers en gasten een gemeenschap die voor beide groepen van waarde is. Van waarde voor elkaar maar ook individueel van waarde. Geven en helpen maakt gelukkig⁴.

Door onze deelnemers bij te staan en vrijwilligers een platform te bieden, heeft de Zonnebloem ook maatschappelijke impact. Die vergroten we nog door samen te werken met bedrijfsleven, overheid en onderwijsinstellingen. Onze gasten kunnen – waar ze ook wonen – dichtbij gebruik maken van activiteiten en uitstapjes waardoor ze in contact blijven met anderen en hun sociale netwerk vergroten. Een actieve(re) deelname aan de samenleving maakt dat mensen met een lichamelijke beperking minder vaak een beroep doen op de gezondheidszorg. Ook die impact is uit te drukken in kwaliteit van leven maar ook in besparing op kosten van de gezondheidszorg.

Wat doet de Zonnebloem jaarlijks?⁵

- 112.000 mensen maken gebruik van diensten van de Zonnebloem;
- 58.000 mensen ontvangen huisbezoek;
- vrijwilligers organiseren zo'n 10.000 activiteiten en daar wordt 300.000 keer gebruik van gemaakt⁶
- 7.000 gasten gaan mee met een vakantie;
- van hen varen 3.000 deelnemers mee met het vakantieschip MPS de Zonnebloem;
- als erkend leerbedrijf kunnen leerlingen van beroepsopleidingen in de zorg onder leiding van beroepskrachten stage lopen aan boord van het vakantieschip;
- 1.800 gasten worden meegenomen door medewerkers van bedrijven in het kader van Het Andere Bedrijfsuitje
- deelnemers kunnen één van 48 aangepaste rolstoelauto's op 45 locaties huren voor een bezoek aan familie of vrienden of voor een dagje uit;
- steeds meer vrijetijdslocaties worden getest op toegankelijkheid en gastvrijheid. Ook niet bij de Zonnebloem aangesloten mensen met een lichamelijke beperking profiteren daarvan.

³ De woorden 'gast' en 'deelnemer' gebruiken we allebei. In dit jaarplan en ook in de vereniging. Het staat iedereen vrij de ene of de andere benaming te gebruiken.

⁴ Het altruïstisch overschot, Eveline Tonkens, 2010.

⁵ Cijfers uit jaarverslag 2017 m.u.v. actuele cijfers Zonnebloemauto.

⁶ Gasten kunnen meer dan 1x per jaar deelnemen aan een activiteit

Of we als vereniging in de loop van het meerjarenplan op koers blijven, zullen we aflezen aan de variabelen (ook wel kritieke prestatie-indicatoren genoemd):

- 1) percentage van de doelgroep dat deelneemt aan onze activiteiten;
- 2) tevredenheid met het aantal aangeboden activiteiten;
- 3) tevredenheid met de kwaliteit van de activiteiten.

De kwantitatieve doelstellingen voor deze kpi's worden na onderzoek vastgesteld.

2. Visie op de toekomst

De Zonnebloem wil relevant blijven voor mensen met een lichamelijke beperking die op sociaal en recreatief gebied niet vanzelfsprekend kunnen deelnemen aan de samenleving. De vereniging maakt het vooral door de inzet van vrijwilligers mogelijk dat mensen uit de doelgroep samen met een ander (of anderen) voor hun plezier de deur uit kunnen voor korte of langere tijd. In de recente discussie wat voor soort organisatie we willen zijn in de toekomst, stelden we vast dat de kracht van de vereniging lokaal ligt: dichtbij mogelijk maken wat (huidige en potentiële) deelnemers willen. Dit vereist dat deelnemers mobiel en locaties toegankelijk zijn maar ook dat lokale afdelingen zichtbaar en vindbaar zijn voor potentiële deelnemers en vrijwilligers. We kijken over de grenzen van onze Zonnebloemafdelingen heen en werken samen bij de organisatie en financiering van activiteiten. Ook werken we met andere organisaties samen die vergelijkbare doelstellingen hebben.

Alle materiaal dat is verzameld bij de totstandkoming van dit plan komt samen in drie pijlers onder ons meerjarenbeleid: 'dichtbij', 'de deur uit' en 'aangesloten zijn'.

A. De Zonnebloem staat dichtbij de mensen

De Zonnebloem staat dichtbij de mensen, ook in figuurlijke zin. De grote kracht van de vereniging ligt aan de basis: het persoonlijke en vaak langdurige contact van deelnemers met plaatselijke vrijwilligers – en met elkaar – in de wijk, de buurt, het dorp, de regio, voor huisbezoek en kleine activiteiten dicht bij huis. De wens van de (potentiële) gast is daarbij leidend. Zijn of haar stem verdient in de toekomst een meer structurele plek.

Noem het 'de werken van barmhartigheid', 'omzien naar elkaar' of 'burgerparticipatie' maar feit is dat de Zonnebloem dit altijd heeft gedaan. Het is de basis van ons succes. We moeten ervoor zorgen dat overal Zonnebloemactiviteiten beschikbaar blijven. Het contact is vertrouwd en betrouwbaar en ook de vrijwilligers ontleneren er een netwerk aan. De Zonnebloem is lokaal zichtbaar en vindbaar, ook voor particuliere donateurs en bedrijven die willen bijdragen aan plaatselijke, concrete projecten. Met straks een verenigingsstructuur die zorgt dat ook de Nationale Vergadering en nationaal bureau dichterbij de lokale afdeling staan.

Het is goed dat inmiddels ook de landelijke overheid dit lokale, persoonlijke contact omarmt en een plan⁷ heeft gepresenteerd waarin onder meer staat dat 75-plussers jaarlijks een keer door de gemeente moeten worden bezocht om eenzaamheid tegen te gaan. Als Zonnebloem juichen we de betrokkenheid van de overheid toe maar we zien ook dat er meer voor nodig is. Daartoe werken we samen met andere organisaties en buurtinitiatieven en blijven graag met overheid in gesprek als kennispartner. Dit is waardevol voor de deelnemers en daarmee van waarde voor de samenleving.

⁷ Pact voor de ouderenzorg, maart 2018.

Wat willen we in 2023 hebben bereikt?

- Iedereen uit de doelgroep die gebruik wil maken van Zonnebloemactiviteiten, kan hieraan deelnemen;
- Zonnebloemactiviteiten zijn er voldoende in aantal en naar tevredenheid van de gasten;
- Vrijwilligers en medewerkers die Zonnebloembeleid maken, staan dicht bij de vrijwilligers en medewerkers die dat beleid uitvoeren.

De kwantitatieve doelstellingen voor deze indicatoren worden na onderzoek vastgesteld.

Hiervan afgeleide doelstellingen:

1. De doelgroep is bekend met bestaan en mogelijkheden van de Zonnebloem;
2. De wens van (potentiële) deelnemer is bekend en activiteiten worden daarop afgestemd;
3. In elk postcodegebied zijn er Zonnebloemactiviteiten;
4. De verenigingsstructuur is sterker, eenvoudiger en zorgt voor optimale samenhang;
5. Zonnebloemafdelingen vormen rondom zich een netwerk van relevante organisaties en werken samen waar dat bijdraagt aan de doelstelling;
6. De afdeling is lokaal zichtbaar;
7. Donateurs/sponsors kunnen zien hoe hun gift lokaal of regionaal wordt besteed;
8. De lokale middenstand en potentiële donateurs/sponsors zijn bekend met de Zonnebloem en met mogelijke te ondersteunen projecten of activiteiten;
9. Relevante belanghebbenden (zoals wijkzorg, buurtwerkers, relevante ambtenaren) in de wijk, buurt, dorp of stad weten wat de Zonnebloem doet en waar het voor staat opdat de vereniging haar plaats kan innemen op de sociale kaart.

B. De Zonnebloem neemt je mee de deur uit

Oorspronkelijk was het contact met de deelnemer bij de persoon thuis; het huisbezoek. Dat vormt nog steeds een belangrijk deel van het Zonnebloemwerk. Maar onze deelnemer verandert, net als iedere Nederlander, en wil in het algemeen wat vaker de deur uit. Dat is meestal voor even: een wandeling, even langs een paar winkels, een kop koffie op een terras en zowel 1-op-1 met een vrijwilliger als in kleine groepen. Soms zijn het juist activiteiten of uitstapjes van een hele of halve dag met wat meer mensen. Voor het vergroten van het sociale netwerk en het contact tussen gasten onderling zijn immers de wat grotere activiteiten het meest geschikt. Ook medewerkers van bedrijven en leerlingen van beroepsopleidingen leveren een bijdrage aan uitstapjes voor de doelgroep.

Pluspunt bij al deze activiteiten is dat de deelnemer – als het even kan – thuis wordt opgehaald en thuisgebracht. De fijne middag begint bij de eigen voordeur. Ook de bezochte locaties zijn bereikbaar en toegankelijk. Dat geldt nog niet voor alle locaties maar het vormt wel een belangrijk speerpunt voor dit meerjarenplan. Het aanbod van geschikte vakantieplaatsen breidt verder uit zodat er meer kleinschalige vakanties kunnen worden georganiseerd.

De Zonnebloem is er – en wil er ook blijven – voor mensen met een lichamelijke beperking die zonder de Zonnebloem niet met een gerust hart met vakantie kunnen gaan omdat ze onzeker zijn over de benodigde zorg. Voor hen biedt ons vakantieschip uitkomst.

Wat willen we in 2023 hebben bereikt?

- Die Zonnebloemactiviteiten zijn voldoende in aantal en naar tevredenheid van de gasten;
- Er zijn genoeg mogelijkheden voor deelnemers om anderen te ontmoeten;
- Er zijn geen logistieke belemmeringen om de deur uit te gaan.

De kwantitatieve doelstellingen voor deze indicatoren worden na onderzoek vastgesteld.

Hiervan afgeleide doelstellingen:

1. Vrijwilligers organiseren regelmatig activiteiten waarbij deelnemers de deur uit kunnen;
2. De wens van (potentiële) deelnemer is bekend en activiteiten worden daarop afgestemd;
3. Deelnemers zijn op de hoogte van mogelijke activiteiten, uitstapjes en/of vakanties;
4. De Zonnebloem draagt bij aan de mobiliteit van deelnemers;
5. De Zonnebloem draagt bij aan de toegankelijkheid van voor de doelgroep aantrekkelijke accommodaties en locaties;
6. De Zonnebloem maakt (vaar)vakanties mogelijk;
7. Donateurs en sponsors doneren aan de Zonnebloem (in geld, middelen en/of tijd) voor de uitvoering van activiteiten, uitstapjes en vakanties;
8. Relevante organisaties en accommodaties zien de Zonnebloem als een kennispartner op het gebied van sociale en recreatieve activiteiten voor onze doelgroep.

C. De Zonnebloem houdt je aangesloten

Als Zonnebloem staan we voor een samenleving waar iedereen aan kan deelnemen, ongeacht de lichamelijke beperking. Technische en medische ontwikkelingen stellen deelnemers steeds beter in staat de regie te houden over hun leven en wezenlijk contact te houden met anderen: het figuurlijk 'aangesloten blijven'. Dat geldt ook voor het zich verbonden voelen met een Zonnebloemafdeling, met de vereniging of met de eigen buurt. 'Aangesloten zijn' gaat verder dan alleen contact: je bent op de hoogte en je ben geaccepteerd als lid van de groep. Niet in de laatste plaats betekent deze pijler dat de Zonnebloem ook zelf is aangesloten bij de samenleving en de maatschappelijke ontwikkelingen die er spelen.

Letterlijk 'aangesloten zijn' houdt in dat men in contact staat: persoonlijk, telefonisch, via drukwerk of digitaal. Er is verbinding zodat de Zonnebloem 'de wereld' binnenbrengt bij de gasten. Contact hebben zodat (potentiële) gasten en vrijwilligers op de hoogte (kunnen) zijn van voor hen relevante informatie, bijvoorbeeld van geplande activiteiten of workshops. Vooral digitaal is er nog veel te winnen. Voor deelnemers is het soms moeilijk uit alle digitaal beschikbare informatie dátgene te filteren dat voor hen relevant is. Daar kunnen wij iets in betekenen. De juiste digitale ondersteuning stelt verder lokale vrijwilligers in staat meer tijd te besteden aan het vrijwilligerswerk waarvoor ze zijn gekomen. Donateurs worden efficiënt en effectief voorgelicht over bestemming en impact van hun gift.

Wat willen we in 2023 hebben bereikt?

- Verbeteren van de verbondenheid van deelnemers en vrijwilligers met de Zonnebloem zodat meer mogelijkheden ontstaan voor deelname aan de samenleving;
- De vereniging is beter aangesloten op ieders leefwereld⁸; bijvoorbeeld tussen deelnemer en vrijwilliger, tussen deelnemers en vrijwilligers onderling, tussen vrijwilligers en nationaal bureau of tussen donateurs en vrijwilligers;

De kwantitatieve doelstellingen voor deze indicatoren worden na onderzoek vastgesteld.

Hiervan afgeleide doelstellingen:

1. Deelnemers, vrijwilligers, donateurs en medewerkers voelen zich verbonden met de vereniging;
2. Vrijwilligers voelen zich gewaardeerd door de vereniging;
3. Vrijwilligers en specifiek bestuursleden weten wat zij van de vereniging kunnen verwachten en wat de vereniging van hen kan verwachten;

⁸ Leefwereld: hoe mensen leven en tegen het leven aankijken (www.ensie.nl)

4. Vrijwilligers en specifiek vrijwilligers die bestuurlijk actief zijn, zijn toegerust voor hun taken en volgen relevante scholingsprogramma's. We besteden aandacht aan scholing van medewerkers op het bureau op het gebied van werken in een vereniging en met vrijwilligers;
5. Door ons taalgebruik laten we zien dat we samen de vereniging vormen;
6. Vernieuwende krachten in de vereniging krijgen ruimte en mogelijkheden;
7. Bestuur en toezicht passen optimaal bij deze vereniging;
8. De overheid en relevante organisaties zien de Zonnebloem als een kennispartner op het gebied van vrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisatie;
9. De communicatie van de Zonnebloem bevordert interne en externe transparantie en zichtbaarheid.

3. Meerjarenbegroting 2019 – 2023

3.1 Algemeen

Als basis voor de meerjarenbegroting dient het voorgaande meerjarenplan met de daarin gemaakte keuzes.

De afgelopen jaren laat het aantal donateurs van de Zonnebloem een sterke afname zien. Voor de komende jaren ligt daarom een belangrijke focus op het behouden c.q. vergroten van de inkomsten van waaruit de activiteiten t.b.v. de doelstelling worden gefinancierd. Hiertoe wordt – zie ook paragraaf 3.4 – extra budget beschikbaar gemaakt voor fondsenwerving zodat de Zonnebloem ook in de toekomst haar belangrijke activiteiten kan blijven voortzetten.

De geconsolideerde begroting zoals opgenomen in paragraaf 3.2 bestaat uit de volgende deelbegrotingen:

- Nationale Vereniging de Zonnebloem, inclusief alle afdelingen;
- Motorpassagierschip de Zonnebloem B.V. (hierna MPS);
- Stichting Rondvaartboot de Zonnebloem*.

* Stichting Rondvaartboot de Zonnebloem zal waarschijnlijk ontbonden worden nadat de rondvaartboot verkocht is.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

x € 1.000

	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
BATEN					
1. Baten van particulieren	15.747	15.972	15.997	16.272	16.547
2. Baten van bedrijven	405	435	465	495	525
3. Subsidies van loterijorganisaties	629	599	500	500	500
4. Rentebaten en subsidies van overheden	683	740	837	894	951
5. Baten van andere organisaties zonder winststreven	330	360	390	420	450
Som van de geworven baten	17.794	18.106	18.189	18.581	18.973
6. Baten als tegenprestatie voor levering producten	45	45	45	44	42
7. Overige baten	74	75	76	77	78
Som van de baten	17.913	18.226	18.310	18.702	19.093
LASTEN					
Besteed aan doelstelling					
8. Voorlichting/bewustwording activiteiten	2.958	2.406	2.702	2.437	2.642
9. Vrijwilligersondersteuning, bezoekwerk en activiteitenbegeleiding	4.731	4.750	4.666	4.752	4.773
10. Vakanties	3.184	3.278	2.713	2.591	2.678
11. Evenementen	3.934	3.987	3.964	4.006	4.007
Som besteed aan doelstelling	14.807	14.421	14.045	13.786	14.100
Kosten					
12. Wervingskosten	3.630	3.681	3.692	3.726	3.742
13. Kosten beheer en administratie	907	895	1.021	935	1.031
SOM VAN DE LASTEN	19.344	18.997	18.758	18.447	18.873
SALDO VOOR FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	1.431-	771-	448-	255	220
Saldo financiële baten en lasten	289	289	289	289	289
SALDO VAN DE BATEN EN LASTEN	1.142-	482-	159-	544	509
Doelbesteding als % van de totale lasten	76,5%	75,9%	74,9%	74,7%	74,7%
Wervingskosten als % van de totale lasten	18,8%	19,4%	19,7%	20,2%	19,8%
Kosten beheer en administratie als % van de totale lasten	4,7%	4,7%	5,4%	5,1%	5,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale lasten als % van de totale baten	108,0%	104,2%	102,4%	98,6%	98,8%
Wervingskosten als % van de geworven baten	20,4%	20,3%	20,3%	20,1%	19,7%

3.3 Analyse resultaat

3.3.1 Taakstelling

In de Nationale Vergadering van september 2018 is afgesproken dat het resultaat volgens de meerjarenbegroting (periode 2019 t/m 2023) per saldo sluitend dient te zijn. Hierbij valt de mutatie van bestemmingsreserves, waaronder de bestemmingsreserve 'nieuw vakantieconcept' buiten dit kader. In 2017 heeft namelijk de Nationale Vergadering goedgekeurd dat € 1,1 miljoen van het vermogen gereserveerd is voor de implementatie van het nieuwe vakantieconcept. Van het budget van € 1,1 miljoen resteert ultimo 2018 een bedrag van circa € 715.000 dat in de jaren 2019 en 2020 wordt besteed.

In het overzicht hieronder is het resultaat per jaar opgenomen exclusief de kosten die ten laste van de bestemmingsreserve nieuw vakantieconcept komen.

(* € 1.000)	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>Totaal</u>
Resultaat (conform paragraaf 3.2)	-1.142	-482	-159	544	509	-730
-/- Mutatie reserve "nieuw vakantieconcept"	370	345	-	-	-	715
Genormaliseerd taakstellende begroting	-772	-137	-159	544	509	-15

Zoals uit bovenstaande blijkt voldoet de meerjarenbegroting (afgerond) aan de eerder afgesproken taakstelling.

3.3.2 Fluctuatie resultaat over de jaren

De meerjarenbegroting laat een fluctuatie in het resultaat over de jaren heen zien. De cyclus vangt aan met een negatief resultaat en eindigt met een positief resultaat. Met name het jaar 2019 laat een fors negatief resultaat zien van ruim € 1,1 miljoen. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- In 2019 bestaat de vereniging 70 jaar. Voor de viering van dit jubileum is een bedrag van bijna € 200.000 opgenomen in de begroting. Zie paragraaf 1.2 van het jaarplan voor een nadere toelichting;
- In 2019 wordt een bedrag ad € 370.000 vanuit de bestemmingsreserve 'nieuw vakantieconcept' besteed, zie voor een nadere toelichting paragraaf 3.3.1;
- Vanwege in het verleden gedane investeringen bedragen de afschrijvingslasten in 2019 aanzienlijk meer dan aan het eind van de vijfjaarscyclus. Zo is in de begroting over 2019 een afschrijvingslast opgenomen van bijna € 1,7 miljoen terwijl in 2023 een afschrijvingslast van € 1,0 miljoen is opgenomen, zijnde € 700.000 minder;
- In de meerjarenbegroting is tweemaal de ontwikkeling van een jaarlijkse campagne opgenomen. Zowel in 2019 als 2021 is hiervoor € 250.000 in de begroting opgenomen;
- In 2019 wordt extra ingezet op fondsenwerving. De in 2019 gemaakte kosten betalen zich deels pas uit in de opvolgende jaren.

3.4 Nadere toelichting meerjarenbegroting

3.4.1 Algemeen

In de meerjarenbegroting is onder andere rekening gehouden met de volgende uitgangspunten:

- Een prijsindexatie (inflatie) van circa 2% per jaar;
- De meerjarenbegroting heeft een bepaalde mate van flexibiliteit in zich. Mochten de baten achterblijven ten opzichte van de begroting dan kunnen de uitgaven hierop worden aangepast. Bijvoorbeeld als de externe financiering voor de Zonnebloemauto achterblijft op de begroting dan bestaat de mogelijkheid om het aantal auto's hierop bij te stellen;
- In 2019 wordt gekeken of de inrichting van het nationaal bureau moet worden aangepast aan de voor dit meerjarenplan vereiste ondersteuning. Eventuele kosten die gemaakt moeten worden voor deze aanpassing zijn niet opgenomen in de meerjarenbegroting. Voor deze kosten is wel reeds eerder een bestemmingsreserve "toekomstbestendige vrijwilligersorganisatie" gevormd;
- Voor de afdelingen (lokale-, regionale- en provinciale afdelingen) is over de vijfjaarsperiode uitgegaan van een sluitende begroting.

3.4.2 Toelichting baten en lasten

Hierna volgen de belangrijkste wijzigingen van de baten en lasten in de meerjarenbegroting ten opzichte van de prognose over 2018.

3.4.2.1 Baten

Baten van particulieren

De baten van particulieren laten in de meerjarenbegroting gedurende de vijfjaarsperiode een stijging zien van circa € 700.000. Deze stijging is met name gebaseerd op het effect van de extra fondsenwervende activiteiten de komende jaren. Zo worden fondsenwervende activiteiten voor het werven van nalatenschappen uitgebreid en wordt meer budget beschikbaar gesteld voor behoud en werving van donateurs. Als gevolg hiervan wordt uitgegaan van een consolidatie van de inkomsten uit donateursbijdragen, scheepsmaatje en mailingen ten opzichte van 2018, en wordt een stijging verwacht aan het einde van de vijfjaarcyclus wat betreft inkomsten uit nalatenschappen. Daarnaast is ook de verwachting dat als gevolg van het nieuw financieel beleid dat per 1 januari 2019 in werking treedt, een verdere daling van het aantal verkochte loten wordt voorkomen.

Baten van overheden en andere organisaties zonder winststreven

De baten van overheden en andere organisaties zonder winststreven laten een stijging zien de komende jaren. Dit wordt met name veroorzaakt doordat verwacht wordt dat steeds meer gemeenten een Zonnebloemauto gaan financieren.

3.4.2.2 lasten

Voorlichting/bewustwording activiteiten

In zowel 2019 en 2021 is een bedrag ad € 250.000 opgenomen voor de ontwikkeling van een campagne ter vergroten van de naamsbekendheid, hetgeen een positief effect heeft op de fondsenwerving.

In 2019 is bijna € 200.000 opgenomen voor de viering van het 70-jarig jubileum en in 2023 is € 100.000 opgenomen met betrekking tot de voorbereiding 75-jarig jubileum.

Vrijwilligersondersteuning, bezoekerwerk en activiteitenbegeleiding

In de bijdrage van afdelingen voor deskundigheidsbevordering vinden ten opzichte van 2018 geen wijzigingen plaats. De meeste workshops blijven voor afdelingen gratis beschikbaar.

Vakanties

Voor de jaren 2019 en 2020 is per saldo een bedrag van € 715.000 in de begroting opgenomen voor de implementatie van het nieuwe vakantieconcept, zie hiervoor ook 3.3.1.

Er wordt ervan uitgegaan dat de MPS in 2019 deelneemt aan de Wereldhavendagen en in 2021 aan Sail.

Evenementen

Deze lasten hebben voornamelijk betrekking op de door de afdelingen georganiseerde activiteiten.

De luchtballon wordt met ingang van 2019 uit de vaart genomen.

Wervingskosten

De wervingskosten stijgen met circa € 400.000 per jaar ten opzichte van 2018. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de komende jaren een belangrijke focus komt te liggen op het behouden c.q. vergroten van de inkomsten van waaruit de activiteiten voor de doelstelling worden gefinancierd. Hiertoe wordt o.a. ten opzichte van 2018.:

- het budget voor werving nalatenschappen met bijna € 100.000 per jaar verhoogd;
- het team particuliere en zakelijke fondsenwerving met bijna 2,0 FTE uitgebreid zodat deze afdelingen zich ook meer kan richten op strategische fondsenwerving;
- het budget voor werving en behoud donateurs met ruim € 150.000 per jaar verhoogd.

Kosten beheer en administratie

In de begroting is jaarlijks een bedrag van € 20.000 opgenomen voor innovatie. Dit budget ziet enkel op de kosten die gemaakt worden door innovatiegroepen bestaande uit vrijwilligers, medewerkers nationaal bureau en desgewenst externe deskundigen. Voor de implementatie van innovaties binnen de vereniging zal indien nodig aan de Nationale Vergadering een plan inclusief additionele begroting ter goedkeuring worden voorgelegd.

3.4.2.3 Financiële baten en lasten

Met betrekking tot het resultaat van de effecten is uitgegaan van 2% per jaar. Het resultaat in 2017 bedroeg 2,2% en het gemiddeld resultaat over de periode 2013 tot en met 2017 bedroeg 4,9%.

3.5 Ontwikkeling geldmiddelen

Hieronder is een (verkort) kasstroomoverzicht opgenomen waaruit de ontwikkeling van de beschikbare geldmiddelen is opgenomen. De meerjarenbegroting zoals opgenomen in paragraaf 3.2. dient als basis voor dit overzicht.

(* € 1.000)	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>Totaal</u>
Resultaat (conform paragraaf 3.2)	-1.142	-482	-159	544	509	-730
Bij: afschrijvingen	1.655	1.514	1.177	989	1.001	6.336
Af: Investerings	310	410	595	325	300	1.940
Mutatie geldmiddelen	203	622	423	1.208	1.210	3.666

Zoals uit bovenstaande blijkt is de verwachting dat het saldo aan geldmiddelen de komende vijf jaar met bijna € 3,7 miljoen toeneemt, ondanks een negatief begroot resultaat van per saldo € 730.000. Dit wordt veroorzaakt doordat in het verleden veel investeringen plaats hebben gevonden die ook de komende jaren nog een hoge afschrijvingslast tot gevolg hebben.

3.6 Investeringsbegroting

Hieronder is een overzicht opgenomen van de verwachte investeringen over de jaren 2019 t/m 2023 gesplitst naar MPS, ICT en Pand/inventaris.

(* € 1.000)	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>Totaal</u>
MPS	100	210	395	125	100	930
ICT	110	100	100	100	100	510
Pand en inventaris	100	100	100	100	100	500
Totale investeringen	310	410	595	325	300	1.940

3.7 Ontwikkeling kengetallen

In paragraaf 3.2 zijn verschillende ratio's opgenomen. De Zonnebloem streeft naar een ratio van minimaal 75,0% m.b.t. de besteding aan de doelstelling ten opzichte van de totale lasten. Over de vijfjaarperiode komt dit ratio volgens de begroting uit op 75,3% en voldoet hiermee aan de doelstelling.

De ratio wervingskosten als percentage van de geworven baten komt over de vijfjaarsperiode uit op 20,1%. Dat is iets hoger dan werkelijk 2017 (19,8%) en prognose 2018 (18,7%). Dit wordt veroorzaakt doordat de komende jaren een belangrijke focus ligt op het behouden c.q. vergroten van de inkomsten van waaruit de activiteiten voor de doelstelling worden gefinancierd.