

# Stichting Bio Kinderrevalidatie



## Meerjarenbeleidsplan 2011-2014



Arnhem, 27 september 2011

## **Meerjarenbeleidsplan Stichting Bio Kinderrevalidatie 2011-2014**

### **Inhoud**

A. Inleiding .....	3
Doelstellingen Bio.....	3
De afgelopen jaren.....	3
Uitdagingen Bio .....	4
Uitgangspunten .....	4
B. Externe factoren.....	4
Goede doelen in Nederland.....	4
Kredietcrisis.....	5
Het Nieuwe Geven .....	5
Kortom .....	5
Swot-analyse Bio.....	6
“Concurrenten” .....	6
Grote fondsen met een vergelijkbare doelstelling.....	6
Andere vakantieparken met faciliteiten voor de doelgroep .....	7
Samenvatting.....	7
C. Bio 2011-2014 .....	7
1. Doelgroep .....	7
De gasten staan centraal .....	7
Klachten .....	8
2. Fondsenwerving .....	8
Fondsenwerving is core business voor Bio .....	8
Plan van aanpak.....	9
Bio Manege .....	10
Nieuwe media.....	10
3. Gezicht naar buiten.....	10
Positionering.....	10
Naamsbekendheid.....	11
Marketing en communicatie .....	12

Ambassadeurs .....	12
Samenwerkingsverbanden.....	12
Regionaal meer wortelen.....	12
4. Exploitatie .....	13
Business model .....	13
Bezetting.....	13
Accommodaties en voorzieningen .....	13
Activiteiten .....	14
Exploitatiekosten .....	14
5. Organisatie.....	15
Governance.....	15
Kernwaarden .....	15
Medewerkers.....	16
Vrijwilligers.....	16
Lean .....	17
Back-office / ICT .....	17
Wetenschappelijke activiteiten .....	17
D. Financiën .....	18
Inzichtelijkheid en vergelijkingsmodel .....	18
Bio Vakantiepark .....	18
Bio Manege.....	19
Bio RCC.....	20
Fondsenwerving.....	20
Rendement uit vermogen.....	21
Recapitulerend.....	21
E. Tenslotte .....	21
Bijlage I: Actielijst.....	22
Bijlage II: Begroting 2012-2014 .....	24

## A. Inleiding

Stichting Bio Kinderrevalidatie (hierna: “Bio”) kent een lange en boeiende geschiedenis. Bio is opgericht in 1927 door de Nederlandse Bioscoopbond voor kinderen die, om welke reden dan ook, hulp nodig hadden om zich maatschappelijk te kunnen redden. Grote bekendheid heeft Bio gekregen doordat er jarenlang met collectebussen voor Bio werd geëxploiteerd in bioscopen. Tegenwoordig zet Bio zich in om de kwaliteit van het leven van kinderen en jong volwassenen met een lichamelijke beperking in de leeftijd tot 35 jaar en hun omgeving te verbeteren. Hiertoe wordt een vakantiepark met aangepaste voorzieningen geëxploiteerd en wetenschappelijk onderzoek ondersteund en uitgevoerd. Verder maakt de Bio Manege, ondergebracht in Stichting NCPG (Nationaal Centrum Paardrijden Gehandicapten) onderdeel uit van Bio.

Bio voldoet aan de voorwaarden die gesteld worden aan algemeen nut beogende instellingen (ANBI's) en is als zodanig erkend door de belastingdienst.

## Doelstellingen Bio

De doelstellingen van Bio zijn:

1. Vakantie: exploiteren van een kwalitatief hoogwaardig vakantiepark voor jongeren met een complexe handicap, beperking en/of chronische ziekte; in groeps- of in gezinsverband. Het park is gelegen aan de Wekeromseweg 8 in Arnhem.
2. Onderzoek: het via Bio RCC (Bio Research Center for Children) onderzoek doen naar nieuwe revalidatie- en behandelmethodieken voor gehandicapte jongeren.
3. Paardrijden: het via de Bio Manege, aansluitend op het vakantiepark gelegen aan de Wekeromseweg 12 in Arnhem, bieden van paardrijlessen aan kinderen en volwassen met een handicap op zowel een therapeutische als recreatieve basis alsmede verschillende activiteiten in nauwe samenhang met deze doelstelling.

Een prachtig doel waar het bestuur en medewerkers van Bio zich al jarenlang graag en met veel succes inzetten. **Bio geldt in Nederland als hét vakantieverblijf voor kinderen met een complexe handicap.** En daar is Bio trots op. Om dit ook de komende tijd te blijven, is dit plan opgesteld.

## De afgelopen jaren

Circa 6 jaar geleden zijn kort achter elkaar een nieuwe voorzitter van het bestuur en een nieuwe algemeen directeur aangetreden. Eind 2010 is daarnaast een directeur aangetrokken voor primair de aansturing van het vakantiepark. Belangrijke items van de afgelopen jaren waren:

1. Er is met succes gewerkt aan het behoud en verdere uitbouw van het indrukwekkende tweejaarlijkse Bio-Galadiner: een voor Bio belangrijke bron van inkomsten.
2. Samen met de UMC Utrecht is een onderzoek opgezet en gestart om de therapeutische waarde van paardrijden onomstotelijk aan te tonen. Onder meer met de bedoeling dat zorgverzekeraars overtuigd worden van de effectieve werking van deze behandelmethodiek.
3. De negatieve gevolgen van de kredietcrisis: de waarde van de beleggingen is afgenomen en het rendement op het vermogen is gedaald als gevolg van het lagere renteniveau.
4. Verbeteringen zijn in gang gezet bij de interne organisatie en de personeelsaansturing, met veel aandacht voor efficiency en kostenbesparing.
5. Contacten zijn gelegd met aanverwante organisaties op het gebied van vakanties voor kinderen en jong volwassenen met een handicap en met partijen in de reguliere recreatiebranche.

Er is de afgelopen jaren veel goeds bereikt bij Bio. Het is tijd om door te schakelen en te versnellen.

## Uitdagingen Bio

De belangrijkste uitdagingen van Bio zijn op dit moment:

1. Door de hiervoor genoemde negatieve gevolgen van de kredietcrisis en een inkomstenniveau dat achterblijft bij de kosten is er aanzienlijk ingeteerd op het eigen vermogen. Daarom wordt er nu en de komende jaren nog kritischer gekeken naar de kosten en anderzijds wordt er naar nieuwe inkomstenbronnen gezocht.
2. Bio dient op een aantal belangrijke terreinen meer gefocussed te worden. Voorbeelden hiervan zijn: fondsenwerving, marketing, inschakelen van vrijwilligers en samenwerking met relevante partijen.
3. Vanuit een bedrijfsmatige optiek kan de organisatie nog efficiënter en dus minder kostbaar worden.

## Uitgangspunten

Uitgangspunt bij het opstellen van dit plan is dat Bio de huidige drie doelstellingen (vakantie, onderzoek, paardrijden) handhaaft en als zodanig blijft bestaan. Het bestuur ziet veel voordelen aan het handhaven van deze drie doelstellingen tegelijk.

Het vakantiepark is het hart van Bio. Het is essentieel dit, inclusief sponsoring, kostendekkend te maken. Voor de onderzoeksactiviteiten geldt dat deze gehandhaafd blijven zolang de resultaten en voortgang van het onderzoek hiertoe aanleiding geven, het bestuur van mening blijft dat de activiteiten in diverse opzichten voldoende blijven aansluiten bij het vakantiepark en de kosten in de juiste verhouding staan tot de opbrengsten. Dit zal in de komende jaren steeds opnieuw kritisch worden geëvalueerd.

Voor het paardrijden geldt dat Bio zich inzet om de manege binnen nu en uiterlijk eind 2014 volledig 'self support' te maken. Daarmee wordt bedoeld dat de jaarlijkse kosten van de manege tegen die tijd – maar liefst eerder – volledig gedragen worden door de inkomsten die de manege zelf genereert, inclusief specifieke voor de manege opgezette fondsenwerving. Concreet betekent dit onder meer dat de manege geen negatief saldo meer mag hebben dat jaarlijks wordt aangevuld vanuit het vakantiepark. Dus naast het vakantiepark moet de manege zelf ook hard aan het werk met fondsenwerving voor de eigen activiteiten. Daarover meer in dit plan.

Eerst wordt aangegeven wat de belangrijkste externe factoren zijn waarmee Bio de komende jaren te maken heeft. Vervolgens worden de belangrijkste thema's voor Bio uitgewerkt: *doelgroep, fondsenwerving, gezicht naar buiten, exploitatie en organisatie*. Daarna wordt een financiële toelichting gegeven.

Dit plan is goedgekeurd in de bestuursvergadering van 27 september 2011 en strekt tot eind 2014.

## B. Externe factoren

### Goede doelen in Nederland

In Nederland is het aantal ideële initiatieven de laatste jaren sterk gegroeid. De sector staat voor een aantal belangrijke uitdagingen. Ideële organisaties zijn meer dan ooit op zoek naar een balans tussen idealisme, zakelijkheid en duurzaamheid. Tegelijkertijd wordt steeds vaker om verantwoording gevraagd van resultaten, werkwijze en financiën. Door toegenomen welvaart, terugtrekking van de overheid en een groeiend maatschappelijk bewustzijn zijn er steeds meer bedrijven en vermogende

particulieren die de ideële sector steunen. Maar zij zijn vaak nog onvoldoende bekend met deze branche en op zoek naar de juiste aanpak om een bijdrage te leveren. Hier ligt dus een kans voor goede doelen die innovatief durven zijn en de donateurs op de juiste wijze weten te benaderen.

Deze ontwikkelingen vragen van alle betrokkenen toenemende professionaliteit. En het bepalen van keuzes en doelstellingen, uitvoering en organisatie.

In dit verband is een belangrijke rol weggelegd voor het CBF die toezicht houdt op de goede doelen in Nederland. Het CBF-keur is van groot belang om het vertrouwen van het publiek in goede doelen organisaties te houden.

## Kredietcrisis

De kredietcrisis van de afgelopen jaren heeft een nadelige invloed gehad op de (sterke) vermogenspositie van Bio. De waarde van beleggingsportefeuille is flink afgenomen. Een ander gevolg van de crisis is dat de overheid sterk is gaan bezuinigen op subsidies voor goede doelen en culturele instellingen. Waar voorheen voor donaties de 'concurrentie' vooral zat bij andere goede doelen is daar nu dus een groot aantal culturele instellingen bijgekomen (musea, orkesten etc.). Dat betekent dat meer (semi-)charitatieve instellingen dan voorheen proberen geld in te zamelen bij bedrijven en particulieren.

## Het Nieuwe Geven (uit: jaarverslag CBF over 2010, blz. 5, 6 en 7)

Er zijn enkele belangrijke trends voor de sector die wel worden samengevat als "het Nieuwe Geven". De verschillende aspecten van het Nieuwe Geven hebben met elkaar gemeen dat de nieuwe donateurs kritischer zijn naar de organisaties die zich inzetten voor de goede doelen. Niet alleen moeten de instellingen een aansprekend doel hebben, zorgen voor een goed imago, integriteit, transparantie en kostenbeheersing, maar ze moeten zich ook verantwoorden over de bereikte prestaties. Voor een kleine organisatie als Bio, die hele concrete hulp biedt, ligt hier duidelijk een kans ten opzichte van grote organisaties met veel projecten en hoge kosten. Maar het gaat niet alleen om de feitelijke prestaties van het goede doel, ook om de perceptie daarvan. Voor de meeste donateurs blijft het geven van geld of van andere middelen een kwestie van het schenken van vertrouwen. Zij die om een gift vragen moeten vooral zorgen dat zij dit vertrouwen niet beschamen. Dit geldt zowel bij het traditionele als bij het Nieuwe Geven.

## Kortom

Er is meer concurrentie bij fondsenwerving terwijl de (potentiële) donateurs kritischer zijn geworden. Niet kritischer óm te geven maar kritischer om te weten waarvóór wordt gegeven. Uit recent onderzoek van de VFI (branche organisatie van goede doelen) blijkt dat goede doelen ook in tijden van crisis kunnen blijven rekenen op de steun van het publiek. Branche breed zijn de inkomsten uit collectes, donateur bijdragen en lidmaatschappen de afgelopen jaren licht toegenomen. Onderliggend zijn er wel verschillen. Bij grote goede doelenorganisaties namen de totale inkomsten licht toe (4 procent), terwijl bij middelgrote- (-1,3 procent) en kleine (-3,6 procent) organisaties sprake was van een afname van de inkomsten.

Voor de middelgrote en kleine goede doelen hadden een kleine afname van de inkomsten. De kritische blik van de donateurs anno 2011 richt zich vooral op vragen als: hoe transparant is het goede doel, hoeveel van elke gedoneerde euro wordt daadwerkelijk besteed aan het goede doel, hoe professioneel en efficiënt is de organisatie, etc.

## Swot-analyse Bio

### Sterke eigenschappen

1. Unieke faciliteiten voor zwaar gehandicapte kinderen in groeps- en/of gezinsverband.
2. Link met de wetenschap.
3. Bijzondere link met bioscoopwereld.
4. Hoge naamsbekendheid bij generatie 40+, Bio is ruim 80 jaar een sterk merk.
5. Vakantiepark ligt op A-locatie.
6. Bestuur beschikt over een uitgebreid en invloedrijk netwerk.
7. Compacte organisatie.

### Zwakke eigenschappen

1. Organisatie vraagt om eigentijdse aanpak.
2. Onvoldoende brede basis van donaties.
3. Structurele fundraising behoefte.
4. Relatief hoge kosten.
5. Meerdere doelstellingen.
6. Minder naamsbekendheid bij generatie 40-.
7. Park dat continu investeringen vraagt om bij de tijd te blijven.

### Kansen

1. Ruime behoefte in de markt aan de activiteiten van Bio (voldoende vraag).
2. Benutten locatie nabij instellingen voor zorg en sport t.b.v. mensen met beperkingen.
3. Unieke karakter biedt verschillende mogelijkheden voor duidelijke exposure.
4. Nieuw elan binnen de organisatie creëert nieuwe ruimte voor creatieve ideeën.
5. Vergrijzing bij groep met grote naamsbekendheid: mogelijke donaties via testamenten.
6. Samenwerkingsverbanden sluiten met reguliere recreatiebranche; met deel van de branche voor aangepaste vakanties.
7. Nieuwe media benutten in samenwerking met bioscoopwereld.
8. Ondernemerszin is aanwezig en verder benutten: Bio is altijd gewend geweest te werken zonder overheidssteun.

### Bedreigingen

1. Bekendheid van het Bio-merk is te afhankelijk van oudere generaties sponsoren.
2. Toename van partijen die als gevolg van de terugtrekkende overheid ook aan fondsenwerving moeten doen.

## “Concurrenten”

Bio acteert grof gezegd in twee branches, te weten de charitatieve sector en de recreatiebranche. Twee geheel verschillende branches met ieder eigen dimensies. De ontwikkelingen binnen de charitatieve sector zijn vooral van belang voor de donaties waarvan Bio grotendeels afhankelijk is terwijl de ontwikkelingen binnen de recreatieve branche vooral van belang zijn voor de exploitatie van het vakantiepark.

## Grote fondsen met een vergelijkbare doelstelling

De wijze waarop Bio invulling geeft aan haar doelstellingen is vrij uniek. Daarmee heeft Bio het benodigde onderscheidend vermogen om donateurs die dit specifieke doel willen steunen, te overtuigen. Maar voor potentiële donateurs die niet meer wensen dan “iets goeds willen doen voor kinderen die extra kwetsbaar zijn” is de concurrentie ineens groot. Partijen die in dezelfde markt



opereren als Bio zijn bijvoorbeeld: Stichting Meedoen Mogelijk Maken, Fonds Verstandelijk Gehandicapten, Revalidatiefonds, Nederlands Stichting voor het Gehandicapte Kind, Stichting Nationaal Fonds het gehandicapte kind, Johanna Kinderfonds, Ronald McDonald Kinderfonds, Cliniclowns, Nationaal Jeugd Fonds.

Sommige van deze fondsen zijn groot en hebben een landelijk netwerk, anderen zijn veel kleiner. Bio wil zich helder positioneren om te voorkomen dat donateurs naar andere fondsen gaan.

### Andere vakantieparken met faciliteiten voor de doelgroep

Bio is het enige vakantiepark dat integraal is ingericht voor personen met een complexe handicap. Weliswaar hebben grote ketens als Roompot en Landal GreenParks een beperkt aantal aangepaste bungalows, maar deze zijn niet geschikt voor personen met een **complexe handicap**. Ook ontberen zij faciliteiten als een **aangepast zwembad en een manege voor gehandicapte personen**.

Verder zijn er andere organisaties en bedrijven die voorzieningen hebben voor bezoekers met een beperking zoals De Putse hoeve, De Vrije Vogel en Parc Spelderholt .

### Samenvatting

Bio kent met name concurrentie aan de kant van de inkomsten. Er zijn verschillende andere goede doelen die veel goeds doen voor de doelgroep. Het goede nieuws is dat er steeds meer bedrijven en vermogende particulieren zijn die de ideële sector steunen. De kunst is duidelijk om de onderscheidende elementen van Bio, die er in overvloed zijn, naar voren te brengen en om bij hen de juiste snaar te raken.

Ten aanzien van de andere vakantieparken met faciliteiten voor de doelgroep is er nauwelijks directe concurrentie. Hier ligt de uitdaging om te onderzoeken of wij iets kunnen leren van de andere parken en te kijken of er mogelijkheden zijn van samenwerking (zie hierna verder uitgewerkt).

## C. Bio 2011-2014

### 1. Doelgroep

Uiteindelijk staat alles wat bij Bio gebeurt in het belang van de doelgroep: meervoudig gehandicapte kinderen en jong volwassenen tot 35 jaar, al dan niet in groeps- of gezinsverband, die ter verbetering van hun lichamelijke en/of psychische gesteldheid verzorging, verpleging en/of revalidatie behoeven. Veel complex gehandicapte kinderen komen hier al jaren met hun ouders. Ook zijn er vaak groepen die anders nooit de eigen instelling uit komen. Op het vakantiepark en bij de manege komen zij even uit de dagelijkse sleur. Zo zorgen de aangepaste voorzieningen binnen en buiten, het speciale zwembad en het contact met de paarden er voor dat de bezoekers volop kunnen genieten.

### De gasten staan centraal

Alle contacten met de gasten en hun begeleiders moeten zorgvuldig verlopen volgens de nieuwste criteria op dit gebied. Vanaf het allereerste (vaak telefonische) contact met Bio tot en met de evaluatie na een bezoek. Verdere kwaliteitsverbetering van medewerkers en organisatie is daarvoor nodig. Gastvrijheid en gastgerichtheid zijn de kernbegrippen aan het worden. Dit betekent dat er diverse verbeteringen moeten worden doorgevoerd. Alle betrokken medewerkers zullen zich primair moeten gedragen als gastheer/vrouw en niet als beheerders.



Het zijn de gasten die bepalen of Bio succesvol is. Dit wordt sinds medio 2011 gemeten door alle gasten via een enquête expliciet te vragen naar hun oordeel over de accommodaties, voorzieningen en de service. Er bij hoort een protocol voor de vervolgacties. De resultaten van de enquêtes worden wekelijks verwerkt, vervolgacties worden uitgezet en bewaakt, en maandelijks wordt op hoofdlijnen verslag gedaan in een managementrapportage. In 2012 wordt de enquête en de verwerkingssystematiek geëvalueerd. Onderzocht wordt of overgegaan kan worden op enquêtes in digitale vorm en (grotendeels) geautomatiseerde verwerking. **Het doel is dat in 2013 90% van de gasten Bio beoordeelt als een uniek en uitstekend vakantiepark (2012: 75%).**

Verder is er uiterlijk 2012 een gastenpanel in werking. Dit panel geldt als sparringpartner voor het management. Het gastenpanel wordt periodiek geraadpleegd en kan eigen voorstellen en initiatieven ontplooiën. Aan het gastenpanel zal bijvoorbeeld worden voorgelegd in hoeverre er interesse is in een intranet-voor-gasten .

## Klachten

Klachten zijn er niet alleen om op te lossen. Het is een perfecte bron van onderzoek onder bestaande gasten en, wellicht belangrijker, het is een teken dat de gast zich betrokken voelt bij Bio. Veel klachten gaan over simpele dingen. Een afspraak wordt niet nagekomen of er is iets kapot gegaan . Als hier niet adequaat op wordt gereageerd (slechte service, lange responstijd) zal de simpele klacht tot een zwaardere klacht of irritatie leiden. Klagen dat er niets aan een klacht wordt gedaan (klachten over de klachtafhandeling zelf) is een grote boosdoener. Daarom ligt er veel nadruk op het analyseren van de klacht en er werkelijk iets aan doen. Uiteindelijk is natuurlijk het mooiste als Bio klachten weet te voorkomen doordat de dienstverlening zo gastgericht is dat wordt geanticipeerd op de vragen en problemen van de gasten.

Met ingang van 2011 is er een klachtenregeling conform de voorwaarden van de NBAV (Nederlandse Branchevereniging Aangepaste Vakanties) geïmplementeerd. Klachten over simpele dingen worden direct afgedaan. Ernstigere klachten worden direct gerapporteerd aan het management. Klachten en de afhandeling ervan vormen een vast onderdeel van de periodieke managementrapportages. Ook worden de klachten en de afhandeling ervan op reguliere basis besproken met de betrokken medewerkers.

## 2. Fondsenwerving

### Fondsenwerving is core business voor Bio

Tot enkele decennia geleden kwam Bio vooral aan haar inkomsten doordat bij films in bioscopen de collectebus rondging. Hierdoor was Bio bekend bij brede lagen van het publiek en werd gesteund doordat veel mensen een relatief klein bedrag doneerden. Bij elkaar was dat steeds een aanzienlijk bedrag. Sinds geruime tijd is de belangrijkste bron van inkomsten niet meer de collectebus maar een grootschalig tweejarig gala. Hiervoor is een apart galacomité actief. Hierbij geeft een kleine groep – veelal vermogende – bedrijven en particulieren ieder een relatief grote bijdrage aan Bio door het ‘sponsoren van dinertafels’ en andere activiteiten die avond. Dit is een belangrijke en uitstekende bron van inkomsten waarmee Bio heel graag verder gaat.

Het is echter onvoldoende en er dienen meerdere bronnen te worden aangeboord. Bio komt de laatste jaren gemiddeld per jaar € 790k tekort om de begroting sluitend te krijgen. Er wordt dus ieder jaar ingeteerd op het vermogen. Daarbij gaat het alleen om de dekking van de exploitatie inclusief beperkte vervangingsinvesteringen maar exclusief renovatie-, innovatie- en uitbreidingsinvesteringen.

Daarom zal fondsenwerving bij Bio nog actiever worden aangepakt. Dit is één van de belangrijkste kerntaken van het management. Nog in 2011 wordt in een plan van aanpak uitgewerkt hoe dit de komende jaren wordt ingevuld.

## Plan van aanpak

Uitgangspunten hierbij zijn:

1. Behoud van het gala.
2. Benutten van de bijzondere band met de bioscoopwereld ter vergroting van de naamsbekendheid onder brede lagen van de bevolking, bijvoorbeeld door het tonen van gesponsorde commercials van Bio.
3. En verder: zorgen dat er via de bioscoopbezoekers een continue geldstroom ontstaat. Met de georganiseerde bioscoopwereld wordt getracht afspraken te maken dat er X cent per betaald bioscoopkaartje aan Bio wordt afgedragen (hierdoor wordt net als vroeger weer een brede laag van de bevolking betrokken bij Bio).
4. Optimaal benutten van de bijzondere expertise en het netwerk van de verschillende bestuursleden.
5. Bij elke opbrengst wordt kritisch gekeken naar alle kosten voor Bio die gemoeid zijn met het verkrijgen van de opbrengst. Hierbij wordt uit gegaan van de norm dat de kosten maximaal 25% van de inkomsten mogen uitmaken.
6. Leren van anderen: Stichting Bio zoekt actief contact en intensiveert de relaties met collega's in de wereld van goede doelen (bijvoorbeeld het Revalidatiefonds, Stichting De Zonnebloem, Jantje Beton en de Ronald McDonalduizen) om best practices uit te wisselen en waar dit nuttig is gezamenlijk op te trekken.
7. De Bio Manege en Bio RCC hebben zo snel mogelijk, doch uiterlijk eind 2014, een sluitende begroting waarbij exploitatietekorten volledig gedekt worden door de voor die specifieke doelen bestemde donaties.

In het plan van aanpak zullen onder meer de volgende thema's verwerkt worden:

1. Financieringsbronnen
  - fondsen
  - bedrijven
  - particulieren (inclusief nalatenschappen)
2. Fondsenweringsprogramma's
  - algemeen programma "vrienden en donateurs", gericht op periodieke en herhalingsbijdragen voor algemene exploitatieondersteuning
  - algemeen programma gericht op terugkerende evenementen en projecten
  - specifieke programma's gericht op een bepaalde bestemming, financieringsbron, ondersteuningsvorm en/ of wervingsgebied
3. Ondersteuningsvorm
  - geld
  - in natura
  - arbeid, menskracht
4. Wervingsgebied
  - Nederland, algemeen
  - regio Arnhem, specifiek (bijvoorbeeld business clubs, Rotary, Lions)

Bestaande en nieuwe activiteiten zullen verlopen volgens draaiboeken met concrete beschrijving van de beoogde doelen en de nagestreefde resultaten, voorzien van een tijdpad en een integrale begroting waarin ook de interne kosten inzake arbeid en overhead zijn opgenomen. Bij het

omschrijven van de doelen en resultaten wordt onderscheidend aandacht besteed aan enerzijds de directe fondsenwerving en anderzijds vergroting van het draagvlak: de bijdrage aan naamsbekendheid en profilering van Stichting Bio; de verbreding en verdieping van het relatienetwerk.

Indien dit voor Bio aantrekkelijk is zal gebruik worden gemaakt van externe deskundigheid op het gebied van fondsenwerving. Maar een 'eigen gezicht' naar buiten, in de vorm van een directeur van Bio met overtuiging, deskundigheid, energie en enthousiasme, is en blijft van belang. De directeur kan zich intern laten bijstaan door een fondsenwerfer. Externe deskundigen kunnen aanvullend functioneren als sparringpartner en ter versterking en onderbouwing van programma's en presentatie. Waar dat efficiënter is kunnen deeltaken worden uitbesteed aan deskundige marktpartijen, bijvoorbeeld op basis van 'no cure, no pay'.

### Bio Manege

De mooie manege, gelegen naast het vakantiepark van Bio, is een unieke faciliteit. Dankzij de speciale vaardigheden van de instructeurs en de diverse hulpmiddelen is het ook voor zeer ernstig gehandicapten mogelijk de therapeutische werking en daardoor het plezier van het paardrijden te ervaren. Op een ontspannen en speelse wijze bevordert het paardrijden tal van aspecten van lichamelijk, verstandelijk en sociaal functioneren bij de ruiters.

De Bio Manege krijgt bij de fondsenwerving aparte aandacht. Enerzijds omdat dit bijzondere doel met name een eigen doelgroep aanspreekt (de paardenwereld). Anderzijds omdat de Bio Manege op zichzelf ook ieder jaar verlieslatend is. Momenteel worden die verliezen verwerkt in het totale verlies van Bio.

Er zal een apart wervingsprogramma voor de Bio Manege worden opgesteld waarbij de pijlen specifiek gericht worden op de paardenwereld.

### Nieuwe media

Met de opkomst van nieuwe media dienen zich nieuwe vormen van fondsenwerving aan. Bio oriënteert zich actief op deze vormen en is, weliswaar nog in beperkte mate, actief op Hyves, Facebook en Twitter. Vooralsnog is de doelstelling beperkt tot verkenning van de mogelijkheden en verbreding van relatienetwerken. Dit resulteert in vergroting van naamsbekendheid en vormt een voorbereiding voor een omslag naar donateurschap. Verschijnselen als "crowd funding" en "social fundraising" (\*) worden nader onderzocht en beoordeeld op toepasselijkheid voor Bio.

*(\*) Social fundraising stelt mensen in staat om online fondsenwervende campagnes te creëren, m.b.v.s 'online middle platforms': platforms met instrumenten en/of een manier van communiceren faciliteren om geld in te kunnen zamelen.*

## 3. Gezicht naar buiten

### Positionering

Een heldere positionering van Bio is belangrijk. Zowel om voldoende financiële middelen te kunnen verzamelen als om succesvol het vakantiepark en de overige activiteiten te kunnen exploiteren.

1. Eenduidige doelbeschrijving. In de diverse uitingen van Bio wordt vanaf nu overal dezelfde doelbeschrijvingen gebruikt: *Het bieden van een onbezorgde vakantie voor kinderen en jong volwassenen met **een complexe handicap, beperking en/of chronische ziekte** in groeps- of*

*gezinsverband alsmede het financieren en faciliteren van researchprojecten die gericht zijn op het verbeteren van de leef- en gezondheidsomstandigheden van deze doelgroep. Daarnaast verzorgt Bio zowel op therapeutische als recreatieve basis paardrijlessen aan kinderen en jong volwassenen met een complexe handicap.*

2. **Imago.** Bio is voor het oudere publiek vaak 'iets van vroeger'. Bio gaat weer meer van zich laten horen. Het beeld dat in een rapport van 4 jaar geleden werd gegeven over Bio als die van 'een 60-jarige man met een goed hart die aan het einde van zijn carrière is' (zie rapport Motivaction 16-05-2007, blz 26) is herkenbaar. Weliswaar komt dat sympathiek over maar het is geen goede basis voor de uitdagingen waar Bio nu voor staat. Het imago van Bio moet worden 'een integere en bevlogen ondernemer (dertiger of veertiger) die midden in de huidige samenleving staat'.
3. **Transparantie.** Bio is geen voorloper op het gebied van transparantie. Uiteraard voldoet Bio op dit punt wel aan de relevante wettelijke eisen en de eisen van het CBF. Maar Bio wil op dit gebied een uitstraling die meer past in de huidige tijd. Bio gaat daarom opener en duidelijker communiceren over de belangrijkste zaken die spelen en die informatie ook gemakkelijker toegankelijk maken. Daarbij zal worden gewaakt dat het taalgebruik steeds zo eenvoudig en duidelijk is als mogelijk.
4. **Naamgebruik.** Stichting Bio Kinderrevalidatie is de officiële naam van Bio en dat blijft zo. Maar omdat deze naam vaak te lang is voor het dagelijks gebruik wordt de organisatie waar dit praktischer is aangeduid als *Stichting Bio*. Voor het vakantiepark werd in het verleden nog wel de naam 'vakantieoord' gebruikt. Die naam heeft in de huidige tijd teveel associatie met een 'wegstop-oord' en te weinig met een vakantiebestemming. Vandaar dat nu alleen nog wordt gesproken over het 'Bio Vakantiepark'. De namen Bio RCC (Bio Research Center for Children) voor het onderzoek en Bio Manege (NCPG, Nationaal Centrum Paardrijden voor Gehandicapten) voor de manege blijven ongewijzigd.
5. **Huisstijl en merkenbeleid.** Lange tijd is de huisstijl gekenmerkt door de kraai met bril. Sinds enkele jaren is hiervan afgestapt en overgegaan op de stijl waarbij het woord 'bio' in grote ronde letters is weergegeven (zie de veelkleurige website [www.stichtingbio.nl](http://www.stichtingbio.nl)). Deze huisstijl zal vanaf nu consequent worden gehanteerd bij alle uitingen (dat gebeurt tot nu toe niet altijd). Een gericht merkenbeleid zal er voor zorgen dat het merk Bio een sterker merk wordt.

## Naamsbekendheid

In de tijd dat de collectebussen nog rond gingen in elke bioscoop genoot Bio een hoge bekendheid. Nog steeds kennen veel mensen die ouder zijn dan 40 à 45 jaar Bio daarvan. Zelfs wat Bio doet is bij die groep vaak nog verrassend duidelijk: "iets met gehandicapte kinderen en een vakantieoord". Om donateurs warm te krijgen is het van belang dat in bredere kring bekend wordt dat Bio (nog steeds) bestaat – sterker nog: actiever is dan ooit – en wat Bio doet. Dat betekent dat er op korte termijn een plan moet komen waarin is uitgewerkt hoe:

1. Enerzijds de 40-plussers het beeld krijgen van een springlevend, actief en modern Bio.
2. Anderzijds de jongeren in beeld krijgen dát Bio bestaat en wat Bio doet.

Vergroting van de naamsbekendheid zal primair plaats vinden via de bioscoopwereld. Daar liggen de

roots van Bio en – mits de bioscoopwereld de ambities van Bio omarmt – een prachtig kanaal voor Bio om tegen lage kosten een grote doelgroep te bereiken. Bij het thema ‘fondsenwerving’ in dit plan is nader aangegeven hoe Bio opnieuw de band met de bioscoopwereld wil aanhalen en daarbij komt vanzelf de versterking van de naamsbekendheid aan de orde.

### Marketing en communicatie

Omdat in de huidige samenleving imago en (vooral online-) communicatie een steeds belangrijkere rol speelt, zal Bio een goed doortimmerd marketing- en communicatiebeleid opstellen en voor de uitvoering hiervoor dedicated mankracht beschikbaar hebben. De marketing en communicatie dient op twee doelgroepen gericht te zijn:

1. (Potentiële) bezoekers van het vakantiepark (inclusief de organisaties die reizen voor deze doelgroep organiseren zoals gespecialiseerde reisbureaus).
2. (Potentiële) sponsors en donateurs.

Er zal op korte termijn een marketing- en communicatieplan worden opgesteld. Dit plan zal onder meer beschrijven hoe Bio zich opstelt richting nieuwe en traditionele media en ook zal bekeken worden of – en zo ja hoe – de website moet worden aangepast.

### Ambassadeurs

De inzet van ambassadeurs kan voor Bio van grote meerwaarde zijn. Bio kent momenteel 4 ambassadeurs, te weten Thekla Reuten en de heren Van Tuyll van Serooskerken, Reuchlin en Van Praag. Met hen wordt afgestemd welke activiteiten zij verder voor Bio zullen ontplooien. Wellicht zal ook worden uitgekeken naar meer ambassadeurs die voor Bio belangrijke doelgroepen aanspreken.

### Samenwerkingsverbanden

Los van de bioscoopwereld kent Bio enkele samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld met VGZ-Trias als sponsor. Samenwerking met andere partijen kan enorm veel nut hebben voor een relatief kleine goede doelen organisatie als Bio. Vandaar dat Bio de komende jaren zwaarder en structureler gaat inzetten op samenwerking met andere partijen. Eerst zal worden geformuleerd welke doelen hierbij worden nagestreefd en binnen welke randvoorwaarden. Vervolgens zal een actieplan worden opgesteld en uitgevoerd. Samenwerking is denkbaar met bijvoorbeeld:

1. Reguliere vakantieparken.
2. Andere (min of meer vergelijkbare) goede doelen.
3. Grote sponsors.

Er vinden al verkennende gesprekken plaats met onder meer: Landal GreenParks, het Ronald McDonald Kinderfonds, het Columbinehuis en Papendal.

### Regionaal meer wortelen

Bio is gevestigd op een prachtig terrein bij Arnhem, een stad die bruist van de activiteiten. Bio wil meer geworteld zijn in de regio (stad, bedrijven, scholen, businessclubs, andere relevante organisaties zoals Papendal en Het Dorp). Dat is in diverse opzichten belangrijk. Zo helpt het bij het aantrekken van vrijwilligers, maar ook bij uitwisseling van best practices en wellicht het aangaan van logische samenwerking op de meest uiteenlopende gebieden. Hier ligt vooral een belangrijke rol voor de directeur van Bio.

Recentelijk is een samenwerking gestart met NOC\*NSF, gevestigd op Papendal, rond de voorbereiding voor de Paralympics van 2012 en 2016. Bij Bio wordt een paviljoen ingericht voor de huisvesting van de gehandicapte topsporters die Nederland gaan vertegenwoordigen op deze

olympische spelen. Dit project vormt een onderdeel van het beoogde “gezicht naar buiten” en is een concreet voorbeeld van regionale samenwerking. Tevens gaat er een voorbeeldfunctie van uit richting bezoekers van het vakantiepark: de aandacht wordt namelijk juist gevestigd op de mogelijkheden ondanks een handicap en niet op de beperkingen ervan.

## 4. Exploitatie

### Business model

De primaire activiteit van Bio is de verhuur van vakantieaccommodaties (appartementen en kampeerhuisjes). De prijs die de bezoekers hiervoor betalen is grofweg vergelijkbaar met de prijs die gezinnen of groepen betalen in een regulier park. De grote hoeveelheid extra voorzieningen voor gehandicapten zorgt er voor dat de kostprijs bij Bio aanzienlijk hoger ligt dan de prijs die de bezoekers moeten betalen. Het verschil tussen de prijs die bezoekers betalen en de feitelijke kostprijs wordt gedragen door Bio die hiervoor afhankelijk is van giften en inkomsten uit haar vermogen. En dat verschil is aanzienlijk. De opbrengsten van de verhuur van de vakantieaccommodaties (exclusief fondsenwerving) dekken voor circa 1/3 deel de werkelijke kosten.

Bio vindt het belangrijk dat de faciliteiten financieel haalbaar zijn voor allen die vallen binnen de doelgroep. Indien blijkt dat de huurprijs voor groepen of gezinnen een doorslaggevende belemmering vormt om te komen zal Bio per geval beoordelen of de betreffende personen tegemoet kan worden getreden. Tariefdifferentiatie en een specifiek donatiefonds behoren ook tot de mogelijkheden. Op korte termijn zal sowieso worden geïnventariseerd welke huurprijzen Bio het best passend vindt en zo nodig zullen er aanpassingen plaatsvinden.

Vanwege deze verhouding is het ook belangrijk om op de kosten te letten. Hierop wordt nader ingegaan bij de financiële onderbouwing.

### Bezetting

De bezettingsgraad van de appartementen is hoog: op jaarbasis 65 tot 70%. Gedurende de zomermaanden zijn alle appartementen bezet. Daarbuiten is het rustiger maar is de bezettingsgraad nog steeds heel behoorlijk. Groepen en gezinnen huren nu meestal voor een week, weekend of midweek, soms ook voor twee weken.

Er is beperkt sprake van dagbezoek van groepen, scholen of bedrijven. Structurele vergroting van het dagbezoek is wenselijk:

1. Het vergroot de levendigheid op het park.
2. Het komt de naamsbekendheid van Bio ten goede.
3. Het draagt bij aan betere benutting van de aangepaste voorzieningen.

Vergroting van dagbezoek lijkt ook realistisch en wordt in gang gezet middels gerichte marketinginspanningen (patiëntenverenigingen; zorginstellingen met name in de regio).

### Accommodaties en voorzieningen

Bio is gehuisvest in een door architect J.J. Oud ontworpen complex met een hoofdgebouw, een achttal afzonderlijke paviljoens, een centraal gelegen Ketelhuis en enkele gebouwen met specifieke bestemmingen zoals een zwembad en een bioscoop. Op het 17 ha. grote terrein, dat voor 75% bestaat uit bosgebied, bevinden zich ook een manege, een kinderboerderij, diverse spelvoorzieningen en enkele bedrijfsgebouwen.

Het terrein en de gebouwen op het terrein zijn volledig eigendom van Bio. Dit is een waardevol bezit maar geeft ook verantwoordelijkheden en zorgen. Diverse gebouwen zijn een gemeentelijk monument en er dient constant, relatief kostbaar, onderhoud te worden verricht. Ook hier probeert Bio de kosten te beperken door samenwerking met bedrijven die in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vrijwilligerswerk komen verrichten. Voorbeelden hiervan zijn Warner Bross, Liander en Walt Disney.

De afzonderlijke paviljoens zijn oorspronkelijk gebouwd als revalidatiepaviljoens. Op dit moment zijn vier paviljoens gerenoveerd (met in totaal negen appartementen; zestig bedden) en ingericht als aangepaste vakantieaccommodaties, voor één paviljoen is renovatie in gang gezet, drie paviljoens zijn verhuurd aan een aanverwante instelling voor jeugdzorg. Het hoofdgebouw, bij de entree van het vakantiepark gelegen, huisvest receptie- en kantoorvoorzieningen en een MeetingPoint voor de ontvangst en als recreatieruimte voor de gasten. De bovenverdieping van het hoofdgebouw is verhuurd aan een ICT-bedrijf.

Verschillende recreatiepaviljoens zijn toe aan inspectie en gedeeltelijke revisie. Dit betreft enerzijds de functionaliteiten en aangepaste voorzieningen die passend, betrouwbaar en state of the art moeten zijn. Anderzijds betreft dit de recreatie- en sfeercomponenten in de appartementen die voor verbetering vatbaar zijn. De resultaten van de gastenquêtes zijn een aanvullende informatiebron op de interne inspecties en inventarisaties.

Bio maakt in 2011 een grondige analyse van alle gebouwen, het ruimtegebruik en lopende huurovereenkomsten met externe partijen. Hierbij is er behalve oog voor de financiële aspecten ook aandacht voor de profilering van het vakantiepark als geheel in het licht van de doelstelling, gericht op recreatie voor jongeren met ernstige beperkingen. Er wordt uitdrukkelijk aandacht gegeven aan de uitstraling van het vakantiepark als geheel, welke direct het gevoel moet oproepen *“Ik ben hier welkom; hier wil ik zijn”*. De analyse zal de grondslag vormen voor besluitvorming in het bestuur van Bio, begin 2012, over het gebruik van gebouwen en de inrichting van de buitenruimte in het licht van haar doelstelling en een tijdpad voor de uitvoering van eventuele aanpassingen. Aparte aandacht hierbij is wenselijk en noodzakelijk voor het monumentale karakter van het gebouwencomplex. Bouwstijl en afwerking leiden tot bijzonder hoge energie- en onderhoudskosten. Inzichtelijkheid hiervan zal worden gegeven.

## Activiteiten

In het hoogseizoen is er een recreatieprogramma. In 2011 wordt onderzocht of aanpassingen in het aanbod van Bio wenselijk en haalbaar zijn. Hierbij kan vooral gedacht worden aan service op het gebied van horeca, zorg en verzorging. In 2012 wordt uitvoering gegeven aan de getrokken conclusies en genomen besluiten. Evaluatie en eventuele herziening vindt plaats in 2012.

## Exploitatiekosten

Bio gaat een aantal ingrijpende wijzigingen doorvoeren om de exploitatiekosten te reduceren. Het inkoopbeleid ondergaat reeds een aantal aanpassingen en zal nog verder worden aangescherpt. Een substantiële kostenreductie zal gerealiseerd worden door een fundamentele wijziging in het personeelsbeleid: Bio gaat een groter beroep doen op vrijwilligers. In 2011 wordt een aanvang gemaakt met deze omslag middels inventarisatie van die taken en functies die alles in ogenschouw genomen beter vervuld kunnen worden door vrijwilligers waar deze momenteel worden vervuld door betaalde medewerkers en externe leveranciers. Hierbij kan gedacht worden aan de huidige betaalde functie van “beheerder”, waarbij tevens een kwaliteitsslag naar “gastheer, gastvrouw” gemaakt zal worden. Zie in dit verband ook het onderwerp ‘medewerkers’ bij het thema Organisatie.



Bij de externe leveranciers kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de schoonmaak van de recreatiepaviljoens en de algemene gebouwen .

## 5. Organisatie

De organisatie van Bio wordt op verschillende punten aangepast. Verantwoordelijkheid, plezier en efficiency zijn hierbij de sleutelwoorden. Alle medewerkers zullen zich conformeren aan de kernwaarden.

### Governance

Bio hecht er veel waarde aan dat de organisatie goed, efficiënt en verantwoord wordt geleid. En tevens dat er verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid richting de belanghebbenden waaronder de sponsors, donateurs, bezoekers van het vakantiepark en manege en de samenleving als geheel. Op verschillende punten is dit voor verbetering vatbaar en deze verbeteringen zullen ook worden doorgevoerd. Dit betekent bijvoorbeeld dat:

1. Bio volledig voldoet aan alle vereisten die worden gesteld om het Keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) te hebben en te houden.
2. De verantwoording door Bio van het gevoerde beleid gemakkelijk en voor iedereen op de website van Bio is terug te vinden.
3. Wordt geïnventariseerd welke 'quick wins' op dit terrein aanvullend zijn te maken, bijvoorbeeld door in kaart te brengen hoe enkele andere goede doelen organisaties met het thema governance omgaan en daarvan te leren.

Het bestuur is nauw betrokken bij de gang van zaken van Bio. Dit gebeurt volledig op vrijwillige basis. Sommige bestuursleden hebben daarnaast een drukke fulltime functie, anderen hebben dat niet. Om de gewenste verbeteringen te kunnen doorvoeren is het belangrijk dat de directie voldoende bewegingsruimte, autonomie en verantwoordelijkheden heeft.

### Kernwaarden

De kernwaarden van Bio zijn:

1. De beste. Wij zijn niet snel tevreden: we leveren kwaliteit aan onze gasten en voelen ons daar met elkaar verantwoordelijk voor. Wij zetten onze individuele kwaliteiten in voor Bio en haar ontwikkeling. Wij willen het beste vakantiepark en de beste manege zijn voor kinderen en jong volwassenen met een complexe handicap. Wij hebben dit bereikt als onze gasten ons op die manier beoordelen. De gast bepaalt zelf waarom hij ons het beste vindt.
2. Ondernemend. Wij kijken voortdurend waar de kansen liggen voor onze gasten, voor onze samenwerkingspartners en voor Bio. Wij steken nú de handen uit de mouwen voor een succesvolle toekomst. We zoeken actief naar nieuwe mogelijkheden om bij te dragen aan duurzaam succes voor Bio.
3. No nonsense. Wij leveren heldere voorzieningen en oplossingen die de gasten echt willen. Zonder onnodige franje maar vaak wel met waardevolle extra's en een persoonlijke benadering. We communiceren compact en duidelijk zowel met onze gasten als onderling en met derden. En we verspillen geen tijd met onnodige besprekingen maar gaan meteen aan de slag.
4. Eigenzinnig. We zijn anders dan andere goede doelen want als relatief kleine onafhankelijke ideële organisatie met een rijke traditie en heldere doelstelling bepalen wij zelf onze koers en toekomst en dat steken wij niet onder stoelen of banken. Onze relevantie voor de

samenleving is aanzienlijk doordat wij unieke faciliteiten hebben voor zwaar gehandicapte kinderen. Ons eigenzinnige karakter komt naar voren in onze woorden én daden.

5. Trots. Wij weten waar onze kracht ligt en zijn ons bewust van de bijzondere positie die wij als goed doel voor gehandicapte kinderen en jong volwassenen innemen. Wij zijn blij om bij Bio te werken. Onze eigenwaarde dragen we uit naar buiten.

## Medewerkers

Voor een organisatie met de omvang en het doel van Bio zijn er veel mensen in betaalde functies werkzaam (circa 30 personen verdeeld over 18 fte's). Dit betreft het Bio Vakantiepark en de Bio Manege samen. De omvang en kwaliteit moet passend worden gemaakt op de soort en kwaliteitseisen van de werkzaamheden.

Uitgangspunten hierbij zijn:

1. De directeur stuurt alle medewerkers zelf aan.
2. Er zal veel meer werk gaan gebeuren door vrijwilligers: deze zullen worden geworven, aangestuurd en geënthousiasmeerd door een speciaal daarvoor aangestelde vrijwilligerscoördinator.
3. Er zal per functie kritisch worden beoordeeld wat tot de werkzaamheden behoort, of deze functie noodzakelijk is en, zo ja, of deze optimaal is ingevuld.
4. Het feit dat fondsenwerving en marketing & communicatie hoog op de agenda komen te staan zal weerslag hebben in de functies en werkverdeling binnen Bio.

En verder:

1. Er zal worden gesneden in functies die onvoldoende toegevoegde waarde bieden en worden geïnvesteerd in functies die de innovatieslag versnellen. Per saldo zullen de personeelskosten lager uit komen dan nu.
2. De personeelskosten bevinden zich op hetzelfde niveau dat geldt binnen vergelijkbare goede doelen organisaties.
3. Er worden zo min mogelijk contracten gesloten met een omvang van minder dan 20 uur per week.
4. Bij de vaststelling van de werktijden wordt primair gekeken naar het belang van de gasten en van Bio.
5. De cultuur wordt er een waarbij iedereen klaar staat voor de gasten van Bio en elkaar zo veel mogelijk kan vervangen én elkaar daar op aanspreekt. Dus – bijvoorbeeld – als de receptie even onbemand is en zich daar een gast meldt, springt vanzelfsprekend een medewerker bij, ook al staat deze persoon normaal gesproken niet bij de receptie.

## Vrijwilligers

Momenteel werkt Bio nauwelijks met vrijwilligers. Dit is anders bij de Bio Manege waar succesvol wordt gewerkt met vrijwilligers. Bio wil om verschillende redenen meer gaan werken met vrijwilligers:

1. Het past in de veranderende focus 'van intern naar extern gericht'. Met diverse vrijwilligers op het terrein wordt de samenleving als het ware in huis gehaald. Dat helpt bij de gewenste cultuur dat Bio midden in de samenleving staat en open staat voor ideeën, suggesties en initiatieven van derden.
2. Het bespaart kosten: sommige werkzaamheden die bij Bio moeten worden uitgevoerd kosten te veel geld als dit door eigen medewerkers zou worden gedaan. Dat betekent bijvoorbeeld dat er achterstand ontstaat in onderhoud. Met alle kostbare consequenties van dien.

3. Momenteel wordt bij Bio vooral gedaan wat moet gebeuren. Er is weinig mogelijkheid om eens iets 'extra's' te organiseren. Bijvoorbeeld in de vorm van meerdere themadagen/weken, werken aan een echt attractieve uitstraling als vakantiepark, etc. etc.

Het op goede wijze opzetten, inzetten, betrekken en stimuleren van een robuuste vrijwilligerspool vraagt om toewijding vanuit Bio. Dat kan er niet 'even bij worden gedaan'. Vandaar dat Bio een dedicated vrijwilligerscoördinator gaat aantrekken. Wellicht zal deze persoon zelf ook starten als vrijwilliger maar de opzet is dat – indien en zodra een vrijwilligersbeleid is geformuleerd en vastgesteld – de vrijwilligerscoördinator in vaste dienst komt van Bio.

Hetgeen hier is geformuleerd over vrijwilligers slaat vooralsnog alleen op het Bio Vakantiepark en niet op de Bio Manege. Wellicht is er op termijn plaats om op vrijwilligersgebied nauwer samen te werken tussen het Bio Vakantiepark en de Bio Manege maar vooralsnog is het idee dat iemand die vrijwilliger wordt bij Bio een andere motivatie heeft dan iemand die vrijwilliger is bij de manege.

## Lean

Lean is de managementfilosofie die er op is gericht om verspillingen, zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren. Het is niet de bedoeling om bij Bio een door duur betaalde consultants opgezet leantraject te starten. Maar de belangrijkste kenmerken van Lean zullen wel degelijk uitgangspunt worden bij de diensten en werkzaamheden van Bio. Hier zijn in ieder geval 'quick wins' te realiseren en dat zal ook gebeuren. Het betreft:

1. Eenhoofdige leiding.
2. Meer verantwoording en competentie aan de 'basis'.
3. Efficiëntere manier van werken.
4. Communicatie met gasten en met leveranciers.
5. De concentratie op wat belangrijk is.
6. De gastvriendelijkheid.

## Back-office / ICT

Bio werkt tegenwoordig met ICT-tools die het efficiënt reserveren en beheren van de accommodaties, de financiële administratie en relatiebeheer mogelijk maken. Hierdoor wordt de administratie overzichtelijker.

## Wetenschappelijke activiteiten

Het Bio RCC (Bio Research Center for Children) is een samenwerking van Bio met het Universitair Medisch Centrum Utrecht, gericht op het verbeteren van het cognitief en affectief functioneren van kinderen met een aangeboren dan wel later opgelopen hersenletsel. Sinds kort is bekend dat beschadigde hersens "geoefend" kunnen worden, anders gezegd "plasticiteit" bezitten. De bedreigde of verloren functie kan dus gestimuleerd respectievelijk ontwikkeld worden. Bio RCC onderzoekt de voor kinderen effectieve manieren van deze revalidatie. Kinderen die in het kader van het onderzoek worden onderzocht verblijven veelal in het vakantiepark met als groot voordeel dat zij vanuit een ontspannen kindvriendelijke omgeving aan het onderzoek kunnen deelnemen. Zo zet Bio RCC zich er voor in om de therapeutische waarde van paardrijden met geavanceerde methoden op te sporen. Als de positieve werking van deze behandelmethode kan worden aangetoond, kunnen de resultaten dienen om de zorgverzekeraars te overtuigen.

Behalve dat Bio het belangrijk vindt dit bijzondere onderzoek te steunen, heeft het feit dát Bio dit werk ondersteunt ook een aanzienlijke positieve impuls bij de fondsenwerving.

De wetenschappelijke activiteiten kosten geld. De komende maanden zal nog eens onder elkaar worden gezet hoeveel waarde de wetenschappelijke activiteiten toevoegen en hoeveel kosten er voor worden gemaakt. Dat geeft een basis voor verdere keuzes op het gebied van wetenschappelijke activiteiten in de toekomst.

## D. Financiën

Als bijlage is een financieel overzicht opgenomen met de samenvatting van de financiële resultaten van de laatste vier jaar, de begroting 2011 en een begroting voor de jaren 2012-2014.

### Inzichtelijkheid en vergelijkingsmodel

De financiële resultaten van de laatste jaren zijn onderling moeilijk vergelijkbaar onder meer door het Gala dat één maal per twee jaar gehouden is. Ook is er sprake van wisselende en incidentele inkomsten, kosten en/of toerekeningen die inzichtelijkheid en vergelijkbaarheid bemoeilijken. Inmiddels zijn de financiële resultaten van de laatste jaren verwerkt tot een vergelijkingsmodel dat als referentie dient voor de jaren 2011-2014.

Nog in 2011 wordt in overleg tussen directie en penningmeester een rapportagesystematiek opgesteld waarbij eenvoudiger en onderscheidend zichtbaar is welke componenten een structureel en welke een incidenteel karakter hebben en welke componenten op exploitatieniveau wel en niet beïnvloedbaar zijn.

Ten einde zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de stuurbare factoren is een overzicht gemaakt over de jaren 2007-2010. Deze periode van vier jaar bevat twee "Gala-jaren" en twee "niet-Gala-jaren" zodat de kosten en opbrengsten van het Gala realistisch over de jaren gespreid worden. In het overzicht zijn de onderdelen die vanuit verschillende posities en/of factoren beïnvloedbaar zijn separaat vermeld. Deze onderdelen zijn: het Bio Vakantiepark, de Bio Manege, Bio RCC, fondsenwerving en vermogensbeheer.

### Bio Vakantiepark

Het primaire doel van het vakantiepark is om de bezoekers goede aangepaste voorzieningen te bieden. Dit tegen een tarief dat min of meer gelijk is aan het tarief van een gewoon vakantiepark. In vergelijking met reguliere recreatievoorzieningen is hier echter sprake van forse meerkosten. De huuropbrengsten zullen daardoor nooit voldoende zijn om de kosten te dekken. Het verschil wordt gedekt door middel van fondsenwerving. Aan de huuropbrengstenkant worden geen grote veranderingen voorzien, wel zullen de kosten gaan dalen.

Het vakantiepark vertoont de laatste jaren een redelijk stabiel patroon wat betreft omzet, exploitatiekosten en (dus) brutomarge.

Aan de omzetkant wordt een beperkte stijging voorzien, met name door in gebruik name van paviljoen 2 door gehandicapte topsporters (€ 50k per jaar). Mogelijk is er daarnaast sprake van verschuivingen in de verhouding tussen omzet uit recreatieve verhuur en diensten enerzijds en overige opbrengsten uit verhuur van onroerend goed anderzijds.

De exploitatiekosten zullen de komende jaren lager uitvallen door structurele en substantiële inzet van vrijwilligers. Dit geldt met name voor de personeelskosten en in zekere mate voor de onderhoudskosten. De inzet van vrijwilligers, in combinatie met overige mutaties (zie Medewerkers, blz. 14) moet in de periode 2011-2014 leiden tot daling van de personeelskosten met € 100k. Hoewel er sprake blijft van onderhoudsgevoelige (grotendeels monumentale) panden en daarmee

samenhangende meerkosten zal de inzet van vrijwillige arbeid per saldo hier tot enige verlaging van de onderhoudskosten leiden. Ingebruikname van paviljoen 2 leidt tot hogere exploitatiekosten (€ 10k per jaar). Het inkoopbeleid wordt verder aangescherpt. Dit leidt niet direct tot substantieel lagere kosten; wel tot een betere kwaliteit voor dezelfde of een lagere prijs. De inhuur van externe leveranciers (bijv. schoonmaakbedrijf) wordt teruggebracht en deels overgenomen middels de inzet van vrijwilligers. De kostenbesparing wordt ingeschat op € 90k in drie jaar.

De verwachte mutaties aan de kant van omzet en exploitatiekosten leiden per saldo tot een stijging van de brutomarge van -/- € 570 (2010) tot -/- €380k (2014).

De algemene kosten zijn de afgelopen jaren onderhevig geweest aan grote fluctuaties, met name als gevolg van sterk wisselende uitgaven aan public relations en marketing inspanningen.

De hoogte van de afschrijvingen is in sterke mate afhankelijk van nog te nemen investeringsbeslissingen. De investeringen betreffende renovatie van onroerend goed en de totaalinrichting van het vakantiepark. Het bestaande paviljoen 2, dat reeds een aantal jaar leeg staat, wordt gerenoveerd voor de huisvesting van gehandicapte topsporters vanuit Papendal. Voor de inrichting en uitstraling van het vakantiepark wordt gedacht aan beplanting, speeltoestellen, vlaggen e.d. Deze investeringen leiden tot een beperkte stijging van de afschrijvingskosten. Op korte termijn wordt een besluit genomen over de Baronie's, de kampeerhuisjes op het Bio-terrein. De plaatsingsvergunning eindigt in 2012, de omzet is zeer gering en weegt niet op tegen de directe kosten en het is de vraag of de kampeerhuisjes passend zijn in de gewenste totaaluitstraling van het park. Bij verwijdering van de kampeerhuisjes zal er sprake zijn van een boekverlies, waarvan de hoogte in overleg met de penningmeester bepaald zal worden.

Behalve over de Baronie's moeten op korte termijn besluiten worden genomen over het OIM-gebouw (nu leegstaand, multifunctioneel in te richten), de Pikeurswoning (nu leegstaand en in bouwvallige staat) en de werkplaats van de technische dienst (ernstig vervallen en rijp voor sloop; vervangende huisvesting is noodzakelijk).

Deze (des)investeringen en daarmee samenhangende afschrijvingskosten c.q. , boekverliezen zijn niet verwerkt in de begroting 2012-2014.

Op langere termijn is het denkbaar om één of twee paviljoens bij te bouwen conform de oorspronkelijke plannen van architect J.J. Oud. Daardoor zouden in de toekomst meer belangstellenden uit de doelgroep verwelkomd kunnen worden. Dergelijke plannen vallen buiten de scope van dit meerjarenplan en zijn niet opgenomen in de begroting.

Het resultaat van het vakantiepark (de omzet van het vakantiepark minus de directe en de algemene kosten) varieerde de laatste vier jaar (gemiddeld -/- € 1.250k per jaar).

In de begroting van 2011 wordt uitgegaan van -/- € 1.200k en de jaren erna zal het tekort verder afnemen (zie bijlage).

## Bio Manege

De Bio Manege, ondergebracht in Stichting NCPG, is vanaf de start verlieslatend. Gedurende de laatste vier jaar is er een verlies van gemiddeld € 120k per jaar. De extra voorzieningen die samenhangen met paardrijden voor gehandicapten zijn kostbaar. Het tekort moet opgevangen worden middels fondsenwerving. In 2014 moet het negatieve resultaat, middels gerichte fondsenwerving, teruggebracht zijn tot 0.

De verliezen van de Bio Manege worden, op basis van daartoe strekkende bestuursbesluiten, ten laste gebracht bij Bio. Bij verwerving van de manege is overeengekomen dat deze uitsluitend

gebruikt wordt ten behoeve van gehandicapte ruiters tot en met 2012. Het onroerend goed van de manege is eigendom van Stichting Bio.

## Bio RCC

Bio RCC is een samenwerkingsverband met UMC Utrecht waarbij Prof. Dr. Onno van Nieuwenhuizen een cruciale rol heeft. De samenwerking is vorm gegeven in een meer jaren overeenkomst die jaarlijks verlengd is.

Door voorgaande en huidige besturen is Bio RCC uitdrukkelijk gezien als een gebied dat die middels fondsenwerving per saldo een substantiële bate moet genereren voor Bio als geheel. Op dit moment is, op basis van de administratie van voorgaande jaren, hierover geen goed onderbouwde uitspraak te doen. Algemeen wordt aangenomen dat de activiteiten van Bio RCC in aanzienlijke mate helpen bij het maximaliseren van de opbrengsten van het tweejaarlijkse Gala. In de begroting van 2012-2014 is ervan uitgegaan dat alle kosten (inclusief toerekenbare interne kosten) door fondsenwerving worden gedekt.

## Fondsenwerving

De inkomsten uit fondsenwerving vormen het belangrijkste financiële aandachtspunt voor nu en de komende jaren. Bio gaat zich uitdrukkelijker concentreren op fondsenwerving.

De fondsenwerving is gericht op enerzijds specifieke activiteiten en projecten en anderzijds op ondersteuning van de exploitatie van Bio als geheel of van specifieke onderdelen (Bio Vakantiepark, Bio Manege, Bio RCC) die niet in een gebruikelijk sluitend business model gegoten kunnen worden.

In de voorgaande jaren bedroeg het resultaat € 880k gemiddeld per jaar. De fluctuaties zijn groot en niet altijd voorspelbaar. Enige jaren geleden werd een nalatenschap ontvangen van ruim € 4,5 miljoen en in 2010 ontving Bio een nalatenschap van € 400k. Gemiddelden uit het verleden hebben derhalve weinig tot geen voorspellende waarde.

Als grondslag voor een realistisch plan is gebruikt gemaakt van de "Benchmark goede doelen 2010" (VFI en PWC, juli 2010). Hierbij is een selectie gemaakt van zeven meest aan Bio verwante goede doelen: Ned. Stichting voor het Gehandicapte Kind, Stichting Johanna Kinderfonds, Nationaal Jeugdfonds Jantje Beton, Fonds Verstandelijke Gehandicapten, Stichting Villa Pardoës, CliniClowns Nederland, De Zonnebloem. Vervolgens is ingezoomd op de drie verwante goede doelen die in omvang het meest vergelijkbaar zijn met Bio: Stichting Johanna Kinderfonds, Villa Pardoës, Fonds Verstandelijk Gehandicapten. Deze goede doelen blijken een (soms aanzienlijk) groter deel van hun inkomsten te realiseren uit eigen fondsenwerving dan Bio. De vergelijking leert ook dat Bio zich meer moet richten op een structureel stabiel donateurenbestand.

Bio is opgericht op initiatief van enkele bioscoopeigenaren en is jarenlang ruimschoots gefinancierd vanuit collectes in de bioscopen. Op dit moment overlegt Bio met de georganiseerde bioscoopwereld over revitalisering van de oorspronkelijke relatie. Dit leidt bij succes tot een jaarlijkse bate van € 300k. Het is van groot belang dat deze gesprekken slagen. Met het op die manier bereiken van een grote naamsbekendheid wordt een goede basis gelegd voor een financieel gezonder Bio.

Door samenwerking met de bioscopen, nog betere benutting van het netwerk van de bestuursleden en door samenwerking met branchegenoten zal Bio het resultaat van eigen fondsenwerving ingrijpend verbeteren.

Dit wordt haalbaar geacht, gezien de cijfers uit de benchmark, de ruime beschikbaarheid van kennis en tools (veelal gratis en on line) en de inzet van professionele fondsenwerwers.

## Rendement uit vermogen

Van het vermogen van Bio is 70% belegd in obligaties, 30% in aandelen en onroerend goed. De externe partij die de beleggingsportefeuille beheert staat onder direct toezicht van het bestuur en wordt begeleid en gevoed door een extern adviseur en de beleggingscommissie. De inkomsten uit beleggingen, het geldende renteniveau en de waarde van de beleggingsportefeuille zijn onderhevig aan schommelingen die bepaald worden door factoren die buiten de scope van dit beleidsplan vallen. De beleggingsresultaten (het totaal aan gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten) bedroegen de laatste vier jaar gemiddeld +/- € 120k per jaar. Het totaal van de ongerealiseerde beleggingsresultaten wordt in de begroting op 0 gesteld.

## Recapitulerend

In de periode 2007-2010 bedroegen de opbrengsten (uit fondsenwerving w.o. het gala, en rendement uit eigen vermogen) gemiddeld € 760k. De kosten (Bio Vakantiepark, Bio Manege, Bio RCC) bedroegen gemiddeld € 1.550k en het netto resultaat was daarmee +/- € 790k gemiddeld. De kosten, met name voor het vakantiepark, vertonen een betrekkelijk stabiel patroon. Wisselende cijfers zijn er aan de opbrengstenkant, enerzijds samenhangend met het Gala en anderzijds en in nog grotere mate als gevolg van ontwikkelingen bij het belegd vermogen.

In de begroting 2012-2014 is uitgegaan van stijgende opbrengsten uit algemene fondsenwerving, dalende kosten bij het vakantiepark en reductie tot nihil van de kosten van de manege en Bio RCC middels specifieke fondsenwerving. Het netto resultaat ontwikkelt zich van +/- € 360k in 2012 tot € 122k in 2014.

## E. Tenslotte

Bio was toe aan een aantal aanpassingen aan de huidige tijd en is daarmee gestart. Dit plan is een verdere uitwerking daarvan. Met behoud van het goede zijn – en worden – nieuwe wegen ingeslagen. Bio kijkt vooruit. Welke nieuwe concepten kunnen we ontwikkelen? Welke nieuwe partners betrekken we bij het bereiken van onze doelen?

De organisatie van Bio wordt bedrijfsmatiger aangestuurd. Met een duidelijke strategie, heldere kernwaarden en met besef waar de toegevoegde waarde zit. De deuren zijn opengezet voor partners die buiten de denkwereld van Bio vielen. Innovatie is op vele fronten noodzakelijk en mogelijk.

Vooraf in het bedrijfsleven zit een enorm potentieel, dat nog onvoldoende wordt benut. Het gaat niet alleen om geld, maar ook om het mobiliseren van de kennis van bedrijven en om de vrijwillige inzet van hun werknemers. Ook goed voor die bedrijven waar de medewerkers steeds meer gemotiveerd zijn zich in te zetten voor goede doelen naast hun eigenlijke werk. Het zijn niet alleen grote bedrijven – en voor Bio de bioscoopwereld – die een belangrijke rol kunnen spelen, ook de plaatselijke ondernemers kunnen een grote rol spelen bij bijvoorbeeld fondsenwerving.

**Bio omarmt het Nieuwe Geven, bijvoorbeeld door donateurs precies te laten zien waar hun geld terechtkomt. Daarbij vinden de medewerkers en bestuur van Bio de inspiratie in de kracht van de kinderen en jong volwassenen die een beroep doen op Bio. Met een stevige basis om hen nog lange tijd de door het gewenste gastvrijheid te mogen bieden en voor de doelgroep relevant onderzoek te verrichten.**



## Bijlage I: Actielijst

<u>Onderwerp</u>	<u>ultimo 2011</u>	<u>ultimo 2012</u>	<u>ultimo 2013</u>	<u>ultimo 2014</u>
<b><u>Doelgroep</u></b>				
Gasten centraal	Enquêtes gestart			
Gastenpanel		In werking		
Klachtenregeling	In werking			
<b><u>Fondsenwerving</u></b>				
Plan van Aanpak	Afgerond			
Gala	Galajaar		Galajaar	
Naamsbekendheid	Actie met bioscopen	0-meting		1-meting
Netwerk bestuur	In kaart brengen	Continue overleg		
Continue geldstroom	Actie met bioscopen			
Kostentoedeling	Administratie aangepast			
Leren van anderen	Contacten gelegd	Verdere uitrol		
NCPG		Plannen akkoord en gestart		
BRCC		Plannen akkoord en gestart		
Nieuwe media	Gestart			
<b><u>Gezicht naar buiten</u></b>				
Positionering	Akkoord nieuwe positionering (incl. eenduidige uitingen)			
Naamsbekendheid	Actie met bioscopen	0-meting		1-meting
Marketing & Communicatie		Plannen akkoord en gestart		
Ambassadeurs		Plannen akkoord en gestart		
Samenwerkingsverbanden	Doelen beschreven	Plannen akkoord en gestart		
Regionaal wortelen	Gestart	Continue proces		
<b><u>Exploitatie</u></b>				
Business model		Inventarisatie en werken volgens best passende huurprijzen		
Bezetting		Plannen akkoord en gestart		
Accommodaties	Analyse afgerond Besluit Baronies	Besluit over: OIM, pikeurswoning en werkplaats		

Besluit over  
uitbreiding  
van paviljoens

Activiteiten  
Exploitatiekosten

Onderzoek afgerond  
Onderzoek afgerond

Uitvoeren en evalueren  
Uitvoeren

### **Organisatie**

Governance

Onderzoek gestart

Onderzoek afgerond,  
akkoord en uitgevoerd

Cultuur

Goedkeuring nieuwe  
uitgangspunten

Betrokken bij  
beoordelingen

Medewerkers

Aanpassingen  
ingezet

Aanpassingen afgerond

Vrijwilligers

Werving coördinator

Plannen akkoord en  
gestart

Lean

Back office / ICT

Wetenschap

Quick wins gestart  
Afgerond

Quick wins afgerond

Verdere uitrol

Kosten/baten  
analyse afgerond

Keus voor toekomst  
gemaakt

### **Financiën**

Rapportagesystematiek

Opgesteld

-oOo-

## Bijlage II: Begroting 2012-2014

Tevens: jaarcijfers en gemiddelden 2007-2010 en vastgestelde begroting 2011.

Vakantiepark	Realisatie 2007-2010				Gemiddeld 2007-2010	Begroting 2011	Begroting 2012-2014			Toelichting, nader te beoordelen:
	2010	2009	2008	2007			2012	2013	2014	
<b>Omzet</b>										
Verhuur bungalows	167.487	151.662	141.753	118.744	144.912	165.000	215.000	220.000	225.000	plus Papendal miv 2012
Verhuur gebouwen	250.384	258.370	244.546	230.762	246.015	224.000	250.000	245.000	240.000	minus omzettingen verhuur onr.goed
Doorbelaste service kosten	291.264	253.614	235.503	217.657	249.509	190.000	220.000	215.000	210.000	idem
Omzet callcenter										
Overige										
<b>Totaal omzet</b>	<b>709.136</b>	<b>663.645</b>	<b>621.802</b>	<b>567.163</b>	<b>640.436</b>	<b>579.000</b>	<b>685.000</b>	<b>680.000</b>	<b>675.000</b>	
<b>Exploitatiekosten:</b>										
Directe personeelskosten	763.359	739.836	759.237	713.413	743.961	713.000	730.000	680.000	610.000	stapsgewijs -/ 30, 50, 70
Onderhoudskosten	121.509	70.136	131.960	114.494	109.525	100.000	130.000	135.000	135.000	beperkte stijging; beperkte reductie
Energiekosten	178.219	246.575	256.087	251.889	233.192	160.000	170.000	180.000	190.000	extern
Kosten tuinonderhoud	10.191	7.619	3.563	10.961	8.084	10.000	11.000	11.000	11.000	
Overige exploitatiekosten	202.007	194.606	134.854	-2.954	132.128	192.500	180.000	150.000	110.000	idem: -/ 20, 30, 40
<b>Totaal directe kosten</b>	<b>1.275.284</b>	<b>1.258.772</b>	<b>1.285.701</b>	<b>1.087.804</b>	<b>1.226.890</b>	<b>1.175.500</b>	<b>1.221.000</b>	<b>1.156.000</b>	<b>1.056.000</b>	
<b>Bruto marge</b>	<b>-566.148</b>	<b>-595.127</b>	<b>-663.900</b>	<b>-520.641</b>	<b>-586.454</b>	<b>-596.500</b>	<b>-536.000</b>	<b>-476.000</b>	<b>-381.000</b>	
<b>Algemene kosten</b>										
Advieskosten	43.523	50.426	123.107	97.195	78.563	40.000	35.000	35.000	35.000	
Kantoorkosten	75.842	60.361	69.804	65.542	67.887	65.000	75.000	77.000	79.000	
PR kosten	43.335	93.740	175.667	41.266	88.502	40.000	50.000	52.000	54.000	
Rente	66.552	95.842	102.703	74.283	84.845	82.500	65.000	65.000	65.000	? Check rabo leningen/hyp.
Overige algemene kosten	63	144.104	24.589	22.990	47.936	1.000	5.000	5.000	5.000	? Checken wat hieronder viel
<b>Totaal algemene kosten</b>	<b>229.314</b>	<b>444.472</b>	<b>495.870</b>	<b>301.277</b>	<b>367.733</b>	<b>228.500</b>	<b>230.000</b>	<b>234.000</b>	<b>238.000</b>	
<b>Resultaat voor overige baten en lasten</b>	<b>-795.462</b>	<b>-1.039.599</b>	<b>-1.159.770</b>	<b>-821.918</b>	<b>-954.187</b>	<b>-825.000</b>	<b>-766.000</b>	<b>-710.000</b>	<b>-619.000</b>	
<b>Overige baten en lasten</b>										
Overige baten en lasten	130.662	3.966	94.700	-43.929	46.350		46.000	46.000	46.000	? Gemiddelde aangehouden?
Afschrijvingen	-342.052	-306.230	-252.267	-461.877	-340.607	-370.000	-350.000	-352.000	-355.000	
<b>Totaal ov. B&amp;I en afschrijvingen</b>	<b>-211.390</b>	<b>-302.265</b>	<b>-157.567</b>	<b>-505.806</b>	<b>-294.257</b>	<b>-370.000</b>	<b>-304.000</b>	<b>-306.000</b>	<b>-309.000</b>	
<b>Netto resultaat Vakantiepark</b>	<b>-1.006.852</b>	<b>-1.341.864</b>	<b>-1.317.336</b>	<b>-1.327.723</b>	<b>-1.248.444</b>	<b>-1.195.000</b>	<b>-1.070.000</b>	<b>-1.016.000</b>	<b>-928.000</b>	
<small>NCPG jaarek bio 2008 103496                      NCPG jaarek bio 2007 103929</small>										
<b>Manege</b>	Realisatie 2007-2010				Gemiddeld 2007-2010	Begroting 2011	Begroting 2012-2014			
	2010	2009	2008	2007			2012	2013	2014	
<b>Kosten NCPG</b>	-122.349	-48.959	-103.496	-193.929	-117.183	-50.000	-117.000	-65.000	0	a.g.v. spec.fondsenwerving
<b>BRCC</b>	Realisatie 2007-2010				Gemiddeld 2007-2010	Begroting 2011	Begroting 2012-2014			
	2010	2009	2008	2007			2012	2013	2014	
<b>Kosten BRCC</b>	-257.844	-159.173	-153.525	-153.657	-181.050	-120.000	0	0	0	a.g.v. spec.fondsenwerving
<b>Fondsenwerving</b>	Realisatie 2007-2010				Gemiddeld 2007-2010	Begroting 2011	Begroting 2012-2014			
	2010	2009	2008	2007			2012	2013	2014	
Giften	137.984	29.783	70.898	26.833	66.374	50.000	60.000	70.000	80.000	zie toelichting elders; benchmark
Collecten										
Nalatenschappen en fiscale schenkingen	457.839	50.000	27.830	126.576	165.561	50.000	160.000	185.000	210.000	idem
Fondsenwerving/Subsidies	85.500	46.666	175.654	136.470	111.072	345.000	410.000	460.000	510.000	incl. bioscopen
Projectinkomsten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sponsoring	93.045	82.462	0	0	43.877	100.000	110.000	135.000	160.000	zie toelichting elders; benchmark
Baten uit eigen activiteiten	55.213	938.804	31.988	1.333.118	589.781	990.000	0	900.000	0	
<b>Totaalinkosten eigen fondsenwerving</b>	<b>829.581</b>	<b>1.147.715</b>	<b>306.371</b>	<b>1.622.996</b>	<b>976.666</b>	<b>1.535.000</b>	<b>740.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>960.000</b>	
Projectkosten	61.804	-14.703	-137.331	-23.387	-28.404		0	0	0	
Directe verwervingskosten	40.918	197.781	19.582	247.954	126.559	281.000	40.000	240.000	40.000	inhuur expertise
<b>Totaal kosten verwerving en projecten</b>	<b>102.722</b>	<b>183.078</b>	<b>-117.749</b>	<b>224.567</b>	<b>98.154</b>	<b>281.000</b>	<b>40.000</b>	<b>240.000</b>	<b>40.000</b>	
<b>Resultaat fondsenwerving en projecten</b>	<b>726.859</b>	<b>964.638</b>	<b>424.120</b>	<b>1.398.429</b>	<b>878.511</b>	<b>1.254.000</b>	<b>700.000</b>	<b>1.510.000</b>	<b>920.000</b>	resultaat 2012-2014: varieert van 48-68% van totaalinkomsten
<b>Rendement uit vermogen</b>	Realisatie 2007-2010				Gemiddeld 2007-2010	Begroting 2011	Begroting 2012-2014			
	2010	2009	2008	2007			2012	2013	2014	
Inkomsten belegd vermogen	131.025	143.281	231.680	174.809	170.199	150.000	130.000	130.000	130.000	
Ongerealiseerde koersresultaten	232.694	1.020.830	-2.348.705	-60.808	-288.997	0	0	0	0	2011-2014: excl. ongereaal koersresult.
<b>Resultaat belegd vermogen</b>	<b>363.719</b>	<b>1.164.111</b>	<b>-2.117.025</b>	<b>114.000</b>	<b>-118.799</b>	<b>150.000</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>	
<b>Recapitulatie:</b>	Realisatie 2007-2010				Gemiddeld 2007-2010	Begroting 2011	Begroting 2012-2014			
	2010	2009	2008	2007			2012	2013	2014	
Kosten Vakantiepark	-1.006.852	-1.341.864	-1.317.336	-1.327.723	-1.248.444	-1.195.000	-1.070.000	-1.016.000	-928.000	
Kosten NCPG	-122.349	-48.959	-103.496	-193.929	-117.183	-50.000	-117.000	-65.000	0	
Kosten BRCC	-257.844	-159.173	-153.525	-153.657	-181.050	-120.000	0	0	0	
<b>Subtotaal kosten</b>	<b>-1.387.045</b>	<b>-1.549.996</b>	<b>-1.574.357</b>	<b>-1.675.309</b>	<b>-1.546.677</b>	<b>-1.365.000</b>	<b>-1.187.000</b>	<b>-1.081.000</b>	<b>-928.000</b>	
Opbrengst fondsenwerving en projecten	726.859	964.638	424.120	1.398.429	878.511	1.254.000	700.000	1.510.000	920.000	
Opbrengst belegd vermogen	363.719	1.164.111	-2.117.025	114.000	-118.799	150.000	130.000	130.000	130.000	
<b>Subtotaal opbrengsten</b>	<b>1.090.578</b>	<b>2.128.749</b>	<b>-1.692.905</b>	<b>1.512.429</b>	<b>759.713</b>	<b>1.404.000</b>	<b>830.000</b>	<b>1.640.000</b>	<b>1.050.000</b>	
<b>Resultaat Bio totaal</b>	<b>-296.467</b>	<b>578.753</b>	<b>-3.267.262</b>	<b>-162.880</b>	<b>-786.964</b>	<b>39.000</b>	<b>-357.000</b>	<b>559.000</b>	<b>122.000</b>	