



Bergwandelen
Alpinisme
Sportklimmen

Verbonden met elkaar, met de natuur en met het avontuur

Meerjarenbeleidsplan 2022-2024

Datum: 15 december 2021

Status: Definitief

Opgesteld door: Robin Baks, directeur

Goedgekeurd door bestuur d.d. 8 november 2021

Vastgesteld door VvA d.d. 11 december 2021

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	3
Verantwoording	5
Terugblik beleidsperiode 2017 - 2020/2021	7
(veranderende) Maatschappelijke context	9
Strategische kaders.....	11
Ledenperspectief.....	17
Procesperspectief.....	27
Organisatieperspectief.....	29
Financieel perspectief.....	33
Integraal kernthema Duurzaamheid.....	36
Integraal kernthema Inclusiviteit	38
Integraal kernthema Vrijwilligersondersteuning.....	39
Nawoord.....	40
Topsport: ontwikkeling uitgaven 2019-2024.....	41
Bestedingsplan 2022-2024.....	42

Voorwoord

Nieuw en vertrouwd in het NKBV-landschap

Iedere bergsportliefhebber die ooit in de Alpen is geweest, gaat ernaar terug. Er zijn daar altijd nieuwe prestaties te leveren, paden, rotswanden en bergtoppen te ontdekken en avonturen te beleven, voor wandelaars, sportklimmers en alpinisten. De mogelijkheden zijn ongekend. Kortom, in zo'n veelzijdig gebied raak je niet snel uitgekeken.

Voor je ligt het nieuwe meerjarenbeleidsplan van de NKBV. En om maar meteen de vergelijking te maken: het landschap zal je bekend voorkomen. Opnieuw hangen we de meerjarenontwikkeling en ambities van de NKBV op aan het strategische kader met perspectieven, Hoger en Gewaagd Doel, kernkwaliteiten en prestatie-indicatoren. Ook de komende drie jaar streven we ernaar om 'mensen met een passie voor de klim- en bergsport met elkaar te verbinden' en met de juiste dienstverlening in te spelen op de wensen en behoeften van (potentiële) leden. Omdat dit nu eenmaal het bestaansrecht is van een vereniging als de onze.

Maar deze opdracht verveelt nooit en is nooit hetzelfde. Net als bij je tripjes naar de Alpen leg je de lat hoger, zoek je naar andere uitdagingen, verken je nieuwe wegen en verleg je je grenzen. Dit meerjarenbeleidsplan (MJBP) is daar een weerslag van. Het straalt wat mij betreft de energie uit die je krijgt als je de eerste bergen weer in zicht krijgt.

Het eerste dat opvalt is dat dit MJBP drie jaar beslaat in plaats van de gangbare vier jaar. Normaal had het in 2021 moeten ingaan. Maar wat is normaal, als een coronapandemie de wereld op zijn kop zet? Vanaf maart 2020 moesten we omgaan met een situatie die we nooit eerder hadden meegemaakt. Thuiswerken, een lege wedstrijdkalender, geannuleerde reizen en cursussen. We moesten alle zeilen bijzetten om leden voor te lichten en relevant voor hen te blijven. Kort samengevat, we waren te druk met het heden om bezig te zijn met de toekomst. Inmiddels hebben we meer grip op zaken en tijd en ruimte om vooruit te kijken. Dat we toch 2024 als planhorizon handhaven, is omdat we mee willen blijven lopen in de Olympische cyclus.

We hebben wederom drie integrale kernthema's benoemd voor dit MJBP. Bergsportreizen en het sportklimmen hebben afgelopen vier jaar een dusdanige basis gekregen dat zij opgenomen zijn in de reguliere bedrijfsvoering. Nieuw zijn de kernthema's inclusiviteit en vrijwilligersondersteuning. Duurzaamheid blijft de komende planperiode een kernthema. Dat heeft alles te maken met onze ambitie om ons sterk te onderscheiden in duurzaamheid.

Natuurbeleving is alom aanwezig in de klim- en bergsport. Dan moet je ook zuinig zijn op die natuur.

Als bestuurder kijk ik met extra interesse naar het traject van de Werkgroep Veranderagenda. Deze werkgroep heeft de opdracht gekregen naar het hart van de vereniging te gaan en fundamentele vraagstukken te onderzoeken als: wie zijn onze doelgroepen, nu en in de toekomst, hoe ondersteunen we hen en welke organisatie hoort daarbij? De werkgroep krijgt alle tijd en ruimte om de NKBV 'opnieuw uit te vinden' en verbinding en draagvlak voor keuzes te zoeken. Dat laatste is superbelangrijk. We zijn een vereniging 'voor en door' leden. Ook dat is niet veranderd in dit meerjarenbeleidsplan en blijft de komende drie jaar absoluut een vertrouwd onderdeel van ons NKBV-landschap.

Joachim Driessen

Voorzitter Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging

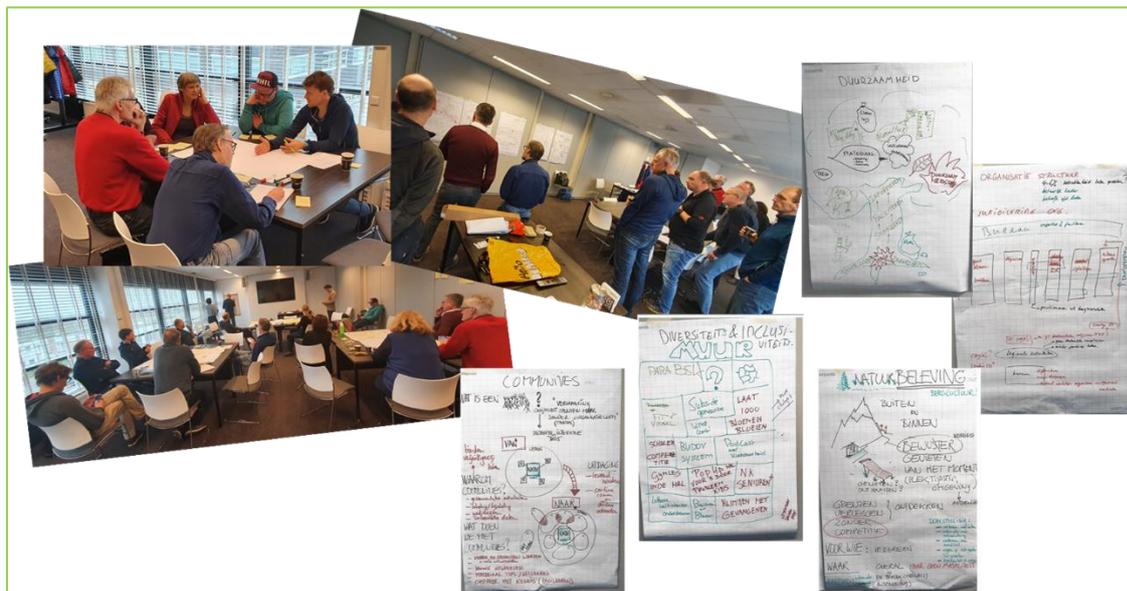


Foto: Kick-off sessie MJBP op 20 januari 2020

Verantwoording

Dit meerjarenbeleidsplan is onder ongewone omstandigheden tot stand gekomen.

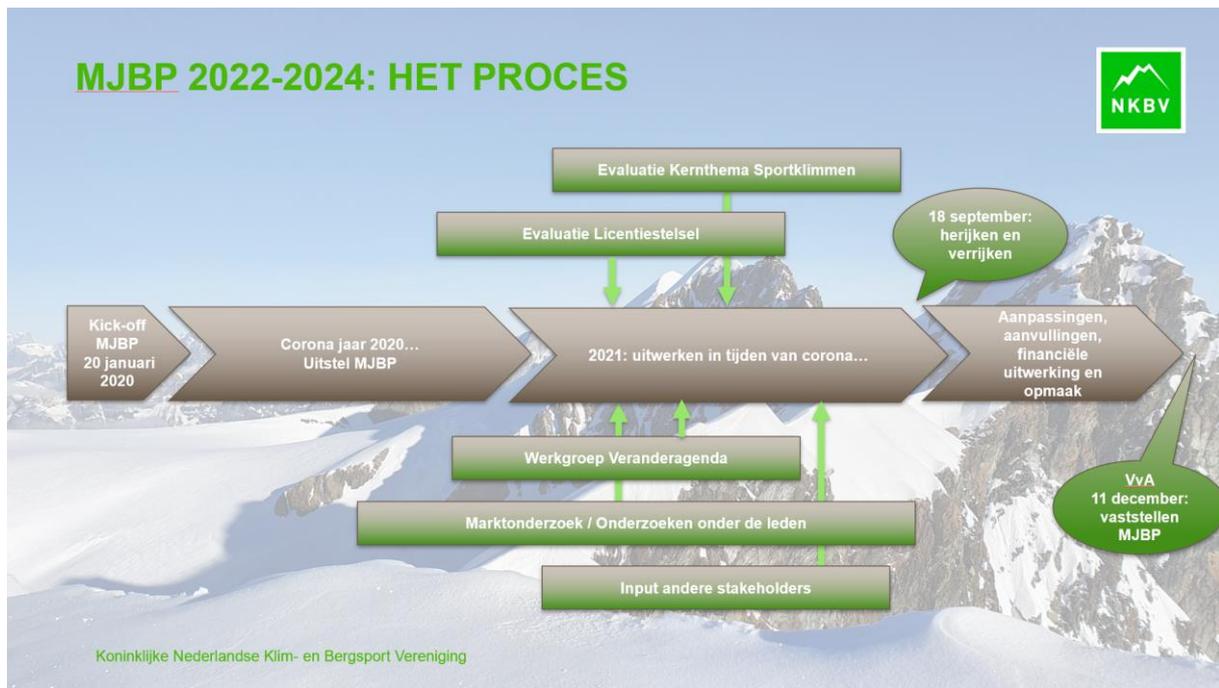
Op 20 januari 2020 kwam een groep enthousiaste leden en vrijwilligers bijeen in het NBC in Nieuwegein om een aantal vergezichten te ontwikkelen voor het MJBP 2021-2024. Op dat moment wisten we misschien net dat corona 'een virus was in China', maar zeker niet dat het enkele weken later onze wereld ingrijpend zou veranderen.

Corona heeft ook een grote impact gehad op de NKBV. In zo'n onzekere tijd is het lastig om vooruit te kijken en een lange termijn visie voor de vereniging uit te denken. Dus hebben we dat proces opgeschort. In 2021 hebben we de draad opgepakt en zijn we gaan toewerken naar een MJBP dat niet vier maar drie jaar beslaat, van 2022 tot en met 2024.

Hoe we tot zo'n meerjarenstrategie komen, is niet veranderd: door leden nadrukkelijk bij de planvorming te betrekken. Zo hoort dat bij een vereniging voor en door leden. Natuurlijk hebben de uitkomsten van de sessie van 20 januari alsnog hun weg gevonden in dit document. Dat is aangevuld met evaluaties van sleutelonderdelen van onze dienstverlening (rond het licentiestelsel en sportklimmen). Ook bij deze deelinventarisaties zijn we te rade gegaan bij onze achterban. En we hebben rekening gehouden met voorlopige inzichten van de Werkgroep Veranderagenda. Deze werkgroep bestaat uit regiovoorzitters en de voorzitter van de sectie 50Plus en denkt na over onze organisatie in de toekomst.

Tot slot hebben we afgelopen 18 september nog een bijeenkomst georganiseerd met een groep leden om een aantal onderwerpen uit het concept-MJBP te toetsen en te verrijken. Hebben we de goede lijn te pakken en zijn er nog aanvullende wensen en ideeën?

In dit verband past een woord van dank aan iedereen die constructief heeft meegedacht over onze koers en het NKBV-landschap in de komende jaren. Het heeft een plan opgeleverd dat aan een van de belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle uitvoering voldoet, namelijk een plan dat breed gedragen wordt.



Het proces van de totstandkoming van het MJBP in beeld



Foto's: MJBP bijeenkomst 18 september 2021 in Woerden

Terugblik beleidsperiode 2017 - 2020/2021

We kijken, op hoofdlijnen, terug op de beleidsperiode van het vorige MJBP aan de hand van de belangrijkste prestatie-indicatoren die we gesteld hebben. Vetgedrukt de indicatoren die in 2020 gerealiseerd moesten zijn en daaronder de huidige status.

Prestatie-indicatoren en toelichting

Ledentevredenheid

95% van de leden beoordeelt de NKBV met goed tot zeer goed.

Gerealiseerd. Dat blijkt uit een groot ledentevredenheidsonderzoek dat we tweejaarlijks uitvoeren.

Ledengroei

Het streefcijfer (Gewaagde Doel) is 64.000 leden.

Gerealiseerd. Deze doelstelling hadden we met 65.596 leden eind 2019 al ruimschoots gehaald. De coronacrisis zorgde echter voor een terugval naar 64.559 leden eind 2020. Daarmee zijn we boven het streefcijfer gebleven. In 2021 zullen we ook rond dit ledenaantal eindigen.

Organisatieontwikkeling

We creëren een nieuwe, breed gedragen en toekomstbestendige organisatiestructuur.

Niet gerealiseerd. Een nieuwe organisatiestructuur ontwikkelen is een proces van de lange adem. Afgelopen jaren hebben we ontdekt hoe belangrijk het is om iedereen mee te nemen in dit traject. Want: alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Dat heeft zijn tijd nodig. De Werkgroep Veranderagenda is in het leven geroepen om na te denken over het toekomstbestendiger maken van de verenigingsorganisatie en de keuzes en dilemma's die daarmee gepaard gaan.

Bergsportreizen

5% van de NKBV-leden participeert in het cursus- en reisaanbod van Bergsportreizen.

Deels gerealiseerd. Voor corona hadden we dit aandeel bereikt, maar vervolgens liep de hele reisbranche, waaronder Bergsportreizen, rake klappen op. Veel reizen en cursussen moesten geschrapt worden. Gelukkig is er sprake van herstel en zetten we weer in op groei in deze planperiode.

Duurzaamheid

Onze bedrijfsvoering is klimaatneutraal en leden maken duurzame afwegingen bij de keuze van onze producten en diensten.

Wel of niet gerealiseerd? Duurzaamheid is onmiskenbaar een thema binnen de bedrijfsvoering en de communicatie richting onze leden. In 2022 gaan we dit integrale kernthema grondig evalueren. Als gevolg van corona hebben wij deze evaluatie uitgesteld.

Sportklimmen

Sportklimmen is vanwege zijn veelomvattende opzet niet in één prestatie-indicator te vangen. Aan het ontwikkelen van de (jeugd)breedte-, wedstrijd- en topsport zijn uiteenlopende doelstellingen verbonden. Met de Olympische Spelen van 2020 in Tokio als aanjager wordt het sportklimmen in al zijn facetten naar het volgende niveau gebracht.

Deels gerealiseerd. Veel is er gedaan en veel moet er nog gebeuren. We hebben grote stappen gezet in de ontwikkeling van de Series, de nationale competitie, talentontwikkeling, topsport en campagnes ('van Binnen naar Buiten').

Financieel

We anticiperen op de veranderende subsidiesystematiek van NOC*NSF, waarbij we vanaf 2018 (minimaal) hetzelfde subsidieniveau weten veilig te stellen.

Wel en (nog) niet gerealiseerd. Vanaf 2018 hebben we hetzelfde subsidieniveau weten te realiseren. Echter, de nieuwe subsidiemethodiek is uitgesteld tot na 2022. Dan zal dit fasegewijs worden ingevoerd. De NKBV heeft binnen NOC*NSF deelgenomen aan een werkgroep waarbinnen de herverdeling van de Lotto-gelden uitgewerkt is. Parallel hieraan hebben we intern de (mogelijke) financiële impact op de NKBV geïnventariseerd. Zoals het er nu naar uitziet, zal dat effect niet negatief zijn.

Waar we onze ambities deels of niet gerealiseerd hebben, weten we wat ons te doen staat. Zij zijn onderdeel van de prestatie-indicatoren en doelstellingen voor de voorliggende planperiode.

(veranderende) Maatschappelijke context

Individualisering, digitalisering en verduurzaming

Als er één trend is in deze tijd, is het de trend dat er meer trends zijn. De traditionele zuilen zijn gesneuveld en maken plaats voor een individualiserende samenleving. Dat leidt tot een versnippering in wensen, behoeften, ideeën en meningen.

We vormen tijdelijke, flexibele coalities rondom thema's en belangen, om een emotie te delen of een doel te bereiken. Daarbij fungeert het internet als katalysator en kneedgom. Met de digitale transformatie, versneld door de coronapandemie, is naast individualisering een andere belangrijke ontwikkeling genoemd. Social media, apps, streaming, online shoppen, gaming; het is niet meer weg te denken uit onze samenleving.

Die samenleving wordt zich ook steeds bewuster van de schade die zij toebrengt aan de natuurlijke omgeving. Het verduurzamen van onze levensstijl is niet langer een vrijblijvende, persoonlijke aangelegenheid, het staat ook hoog op de politieke en bestuurlijke agenda's. Het wordt aangejaagd met internationale akkoorden, programma's (Green Deal) en doelstellingen, en verankerd in nationale wetgeving.

Individualisering, digitalisering (en daaraan gekoppeld ad-hoc community vorming) en verduurzaming drukken ook een stempel op de werelden waarin wij actief zijn, namelijk de sport en het reizen. Steeds meer mensen geven de voorkeur aan sporten als antwoord op het groeiende bewustzijn dat gezondheid iets is om te koesteren (en delen vervolgens hun prestaties via social media). In de klim- en bergsport is de populariteit van het boulderen - met name onder jongeren - een sprekend voorbeeld. Boulderen kun je bij uitstek alleen doen, waarbij je ook tijdelijk in een sociale bubbel stapt van elkaar aanmoedigen en ervaringen uitwisselen; zie hier de essentie van de internetgeneratie.

De reistrends zijn groen gekleurd. We gaan bewuster en ecologisch verantwoord op reis, hebben last van vliedschaamte en kiezen voor kleinere groepen in plaats van massatoerisme (wat Bergsportreizen in de kaart speelt). Waar we in het dagelijks leven niet zonder internet kunnen, doen we op vakantie aan 'digitaal ontgiften', hoewel we nog steeds graag posten over onze belevenissen. We zijn actief, maar kunnen ook lummelen (slow travel) en kiezen elk jaar het liefst een nieuwe bestemming.

De NKBV speelt in op deze maatschappelijke trends. Het is zichtbaar in de ambities die in dit meerjarenbeleidsplan zijn verenigd. Onder meer in de manier waarop we onze (digitale) dienstverlening uitbreiden en meer afstemmen op individuele wensen. Of in ons streven om onze bedrijfsvoering en reis- en cursusaanbod klimaatneutraal te maken. Zo houden wij de vinger aan de pols van de tijdsgeschiedenis en blijven we relevant, nu en over drie jaar.

Strategische kaders

Algemeen

We hanteren voor deze planperiode dezelfde structuur voor het verankeren en toetsen van ons beleid als bij de voorgaande twee MJBP's (vanaf 2013). Het instrumentarium van Hoger Doel tot waardestrategie en strategiekaart is een effectief strategisch houvast gebleken. Centraal in deze benadering staat de gedachte dat voor een gezonde en vitale vereniging binnen een gedeelde strategische context aandacht besteed moet worden aan vier 'perspectieven': de leden, de processen, de organisatie en de financiën (de zogenaamde strategiekaart).

Deze onderverdeling maakt het makkelijk en inzichtelijk om abstracte ontwikkelingen en doelstellingen te vertalen naar concrete acties en maatregelen. Uiteindelijk mondt het uit in jaarplannen met daarin een overzicht van de accenten in het betreffende jaar. Deze consistente aanpak maakt het mogelijk om lange termijn ontwikkelingen te volgen en je beleid zonodig bij te sturen. Onderdeel van de strategische kaders zijn ook de integrale kernthema's. Onderwerpen die een extra impuls krijgen door de gerichte bundeling van kennis en kunde in de vereniging.

Van abstract naar concreet



Het Hogere Doel

Het Hogere Doel beschrijft op inspirerende wijze het bestaansrecht van de NKBV en is leidend voor alle activiteiten die de vereniging ontplooit.

De NKBV verbindt mensen met een passie voor outdoor en indoor bergsport. Het hele jaar door, een leven lang. Door kennis beschikbaar te stellen, ervaringen te delen en activiteiten te organiseren, wijst de NKBV de weg naar nieuwe hoogtepunten. Op alle niveaus, veilig en met respect voor de natuur.

Het Gewaagde Doel

Het Gewaagde Doel is het bewijs of resultaat van de succesvolle uitvoering van de activiteiten in deze planperiode. Wij meten dat aan de hand van de ledengroei.

Door minder opzeggingen en meer nieuwe leden groeit de NKBV duurzaam door naar 69.000 leden eind 2024.

Kernwaarden

Onze kernwaarden geven aan waar de vereniging voor staat. Zij zijn belangrijk voor de ontwikkeling van beleid en de invulling van de dagelijkse activiteiten.

Betrokken

De NKBV staat dicht bij haar leden. Wij luisteren naar onze leden en partners om te weten wat er speelt en ons aanbod daarop af te stemmen. We cultiveren een sfeer van wederzijds vertrouwen en respect, ook vanuit het besef dat samenwerking onze vereniging verder brengt. De NKBV gaat enthousiast en energiek mee in nieuwe ontwikkelingen in de klim- en bergsport en is actueel en relevant.

Duurzaam

De NKBV zet zich actief in om zichzelf, haar leden en de maatschappij bewust te maken van de schoonheid van de berggebieden en de kwetsbaarheid daarvan. Deze bewustwording heeft een positieve c.q. minder schadelijke ecologische, sociale en economische impact op die omgeving. We gaan actief samenwerkingsverbanden aan in de Alpen en andere berggebieden om duurzaamheidsprojecten uit te voeren, en we verduurzamen onze eigen bedrijfsvoering.

Veilig

Het voorlichten van leden om klim- en bergsportactiviteiten veilig te beoefenen en te beleven is een van onze belangrijkste taken. Wij analyseren ongelukken en veiligheidsontwikkelingen om daarvan te leren en kader en leden op te leiden. Op dit gebied zijn we normstellend voor onze kernactiviteiten in zomer en winter.

Kernkwaliteiten

De kernkwaliteiten beschrijven de aspecten waarin wij uitblinken en wat ons uniek maakt:

De outdoor en indoor bergsport vormgeven doen we samen. De NKBV kan rekenen op een grote groep enthousiaste vrijwilligers en professionals met enorme kennis en ervaring. Wij hebben goede contacten met alle betrokkenen. Met deze grote achterban is de NKBV de gezaghebbende autoriteit voor bergwandelen, alpinisme en sportklimmen in Nederland.

Prestatie-indicatoren

Overall volgen we de ontwikkeling van de NKBV aan de hand van de belangrijkste prestatie-indicatoren (gerealiseerd in 2024):

Ledentevredenheid

95% beoordeelt de NKBV met goed tot zeer goed.

Ledenontwikkeling

Het streefcijfer (Gewaagde Doel) is 69.000 leden.

Organisatieontwikkeling

We creëren een nieuwe, breed gedragen en toekomstbestendige organisatiestructuur.

Duurzaamheid

Onze bedrijfsvoering is volledig klimaatneutraal en leden maken duurzame afwegingen bij de beoefening van de klim- en bergsport. We gaan samenwerkingen aan om de impact te vergroten.

Financieel

We anticiperen op de veranderende subsidiesystematiek van NOC*NSF waarbij we minimaal hetzelfde subsidieniveau weten vast te houden.

Inclusiviteit

Inclusiviteit is iets waar we nog veel op te leren en te ontdekken hebben en daar gaan we in deze planperiode mee aan de slag. Inclusiviteit is een vast onderdeel in onze externe communicatie. Een brede afspiegeling van de maatschappij herkent zich in de NKBV. We vertalen de ervaringen van de pilot Fit & Vitaal naar een structureel aanbod voor ouderen.

Vrijwilligersondersteuning

80% van onze actieve vrijwilligers beoordeelt de ondersteuning van de NKBV met goed tot zeer goed.

Autoriteit op onze kernsporten en veiligheid

Deze prestatie-indicator wordt in 2022 uitgewerkt en in 2023 toegevoegd aan dit meerjarenbeleidsplan.

Waardestrategie: Operational Excellence

Als de NKBV door haar activiteiten blijft groeien in leden (Gewaagde Doel) én we willen de jaarcontributie (onverminderd) laag houden, dan ontkomen we niet aan processtandaardisatie. Het stroomlijnen van onze processen is een must om onze dienstverlening op peil te houden. Hiervoor gebruiken we de waardestrategie Operational Excellence. Binnen deze strategie staan de operationele prestaties in termen van gemak, hoge efficiëntie (lage prijs én moeite), snelheid en betrouwbaarheid centraal.

Waardepropositie

Wie zijn onze leden en wat zijn hun drijfveren? Dat is nog niet zo eenvoudig te bepalen, omdat zij dikwijls meerdere disciplines van de klim- en bergsport beoefenen. Daarom heeft het geen zin om een onderverdeling te maken in activiteiten. Belangrijker is het om profielen van leden te maken en daarop een goede waardepropositie te baseren.

Strategiekaart

De strategiekaart is een visuele weergave van de strategie in deze planperiode. De kaart laat in één oogopslag de vier perspectieven zien die we hanteren, en de hieraan verbonden kritische succesfactoren. Dit maakt een heldere communicatie over de strategie mogelijk.

De perspectieven zijn:

- ✓ Ledenperspectief
- ✓ Procesperspectief
- ✓ Organisatieperspectief
- ✓ Financieel perspectief



Aan de kritische succesfactoren per perspectief zijn doelstellingen gekoppeld. Oftewel, wat willen we bereikt hebben eind 2024? De acties en activiteiten die hieruit volgen worden in de jaarplannen beschreven.

Daarnaast hebben we voor de komende beleidsplanperiode drie kernthema's gedefinieerd:

- ✓ Duurzaamheid
- ✓ Inclusiviteit
- ✓ Vrijwilligersondersteuning

In de volgende hoofdstukken worden de perspectieven nader uitgewerkt. Vervolgens worden de drie kernthema's beschreven.

In de bijlagen tot slot het globale bestedingsplan 2022-2024 en een overzicht met korte toelichting van de uitgaven ten behoeve van topsport sportklimmen over de periode 2019-2024.

Ledenperspectief

De NKBV heeft een aanbod (standpunten, informatie, advies, diensten en (sport)evenementen) dat inspeelt op de behoefte van de leden. Tevens geeft zij inhoud aan haar rol van autoriteit naar haar (potentiële) leden en andere belanghebbende organisaties. Dit aanbod is herkenbaar, wordt consistent via de kanalen, (klim)verenigingen en regio's gepresenteerd en levert toegevoegde waarde. De NKBV biedt kwaliteit voor een reële prijs (geen winstoogmerk).

Algemeen

Als je in ons laagland om je heen kijkt, zijn er geen bergen te bekennen. Toch proberen we ze als NKBV heel dicht bij te brengen. We wijzen de weg naar aantrekkelijke klim- en bergsportactiviteiten en helpen mensen om zich te oriënteren op een bestemming en de juiste voorbereidingen te treffen. Kortom, als je echt zin krijgt om de bergen te beleven, dan zijn we in onze opzet geslaagd. De komende jaren willen we naast informeren ook veel meer inspireren. Met bevlogen verhalen, video's, foto's, blogs en vlogs. Zowel online als offline. Lees, kijk en luister. En als je daarna je ogen dicht doet, wandel je al bijna op dat smalle bergpad of beklim je die rotswand.

Kritische succesfactoren

Een autoriteit op onze kernsporten in het zomer- en winterdomein

Als je iets wilt weten over de klim- en bergsport, dan benader je de NKBV. Onze autoriteitspositie kunnen we nog verder verdiepen en breder zichtbaar maken. Vooral door content te creëren waarmee we onze vindbaarheid en reputatie vergroten. Wij leveren voor onze zomer- en winterkernsporten objectieve informatie en advies op basis waarvan leden risico's goed kunnen inschatten en de juiste afwegingen kunnen maken bij hun plannen. Hiervoor werken wij samen met zusterverenigingen in de ons omringende Alpenlanden, en dichterbij huis met de Branchevereniging Klimsport (BKS) en de Stichting Veiligheid Klimsport (SVK).

Doelstellingen

- ✓ In samenwerking met de Werkgroep Veranderagenda herijken wij onze kernsporten.
- ✓ Met veelzijdige, gevarieerde content in woord, beeld en geluid onderstrepen we onze expertise en versterken we onze reputatie.
- ✓ De content richt zich op kennis, inspiratie en activiteiten. We vertellen het verhaal van de NKBV en nemen mensen mee in wat onze sporten zo mooi maakt. Hierbij nemen wij de thema's duurzaamheid en inclusiviteit daar waar relevant mee.

- ✓ Als ambassadeur van de klim- en bergsport hebben we impact op de samenleving. Door onze publieke optredens maken we mensen al sinds vele decennia enthousiast om zelf te gaan sporten en de bergen in te gaan. Deze 'social return on investment' (SROI) willen wij toetsbaar maken, mede omdat dit een van de criteria wordt om in aanmerking te komen voor de Lotto-gelden van NOC*NSF.

Een herkenbare positionering

Als het Coronavirus iets goeds heeft gebracht, dan is het dat het Nederlanders heeft laten ontdekken hoe leuk, ontspannend en rustgevend wandelen is. Als NKBV wisten we dat natuurlijk al lang, vooral als je wandelt in het spectaculaire decor van de bergen. Uit onderzoek van april 2021 blijkt dat 72% van onze leden zich bergwandelaar voelt. Deze planperiode willen we onze toegevoegde waarde voor deze grootste groep van onze leden nog tastbaarder maken. Niet alleen om hen mooie avonturen te laten beleven, maar om ook de nieuwe wandelliefhebber op ons pad te zetten. Voor dit project hebben wij extra middelen opgenomen de komende drie jaar.

Een andere doelgroep waarvoor we ons beter willen positioneren zijn de sportklimmers. Sportklimmen, met name boulderen, is een snelgroeiende sport, populair onder jongeren. De vraag is hoe we hen als NKBV optimaal van dienst kunnen zijn. Wat zijn hun behoeftes? En hoe kunnen we onze strategie en dienstenpakket daarop afstemmen? Zodra corona ons minder gaat beperken, laten we het Mulier Instituut dit onderzoeken. Daarbij betrekken we ook de klim- en boulderhallen.

Doelstellingen

- ✓ We brengen meer inspirerende content over gebieden, tochten en hutten voor de bergwandelaar. Niet alleen in woord, maar ook in beeld en geluid.
- ✓ We werken samen met (berg)wandelpplatformen om onze naamsbekendheid en zichtbaarheid te vergroten.
- ✓ We weten vooral jonge bergwandelaars in de leeftijd 18-35 jaar aan ons te binden en realiseren hier een groei van 10% per jaar (circa 1.500 nieuwe leden).
- ✓ De NKBV is bij de lead- en bouldercommunity bekend van het (mede) organiseren van competities, de nationale teams en van de verspreiding van aansprekende content.

Integrale communicatie en de platformfunctie die de NKBV vervult

Het communicatielandschap verandert razendsnel. Digitale communicatiekanalen hebben de mogelijkheden om relaties op te bouwen met mensen aanzienlijk verruimd. Er komen steeds meer podia bij en online zichtbaarheid wordt nog belangrijker. Als NKBV maken we gebruik van dit uitgebreide communicatie-instrumentarium, maar de samenhang tussen onze - online en offline - kanalen kan beter.

Een meer integrale benadering zorgt ervoor dat content elkaar gaat versterken en nog meer impact krijgt bij (potentiële) leden. Hiermee komen we ook tegemoet aan een veranderende advertentiemarkt. Adverteerders als verkeersbureaus en gebieden stappen steeds meer af van eendimensionale (print)advertenties. Zij zijn meer geïnteresseerd in inspirerende content die mensen verleidt om hun regio te bezoeken. Door via onze diverse kanalen (website, Hoogtelijn, online) en interactief gebiedsinformatie te brengen, wordt onze propositie voor deze partijen alleen maar aantrekkelijker. Daarbij houden we nadrukkelijk vast aan onze onafhankelijke positie.

We willen niet alleen onze leden beter bereiken, we willen ook dat zij elkaar beter gaan vinden. Daarvoor gaan we onze platformfunctie, met als uithangbord het Forum, verder uitbouwen.

Doelstellingen

- ✓ We vormen één redactie die alle kanalen, van Hoogtelijn tot website en social media, van content voorziet. Deze redactie bestaat uit bureaumedewerkers en vrijwilligers.
- ✓ We breiden onze digitale informatievoorziening uit met whitepapers (uitgebreide informatie over een gebied of praktijk), podcasts, webinars en video.
- ✓ We verspreiden de content niet alleen via onze eigen kanalen, maar ook met behulp van de platforms van influencers en ambassadeurs om vooral jongeren te bereiken.
- ✓ We gaan op basis van informatie uit ons CRM-systeem gericht communiceren met leden, zodat zij de informatie ontvangen waarin zij geïnteresseerd zijn.
- ✓ We voeren het hele jaar door campagnes in plaats van op gerichte momenten in het jaar. Deze campagnes richten zich op het behoud en de werving van leden.
- ✓ We lanceren een nieuw platform waar we centraal de bewogen geschiedenis van het Nederlandse alpinisme vastleggen en toegankelijk maken. Ook toekomstige expedities en beklimmingen worden in deze eregalerij opgenomen. In 2022 bestaat de georganiseerde bergsport 120 jaar. Dat is een ideale aanleiding om ons expeditie platform live te laten gaan en te laten zien hoe Nederlanders de bergen beklommen hebben en nog steeds beklimmen. Zie tevens 'Onze geschiedenis vieren'.

Een integraal ledengericht aanbod

Bij onze dienstverlening aan leden verbinden we nadrukkelijker en steeds opnieuw kennis, inspiratie en activiteiten aan elkaar, zodat ons aanbod (nog) aantrekkelijker, uitnodigender en laagdrempeliger wordt. Je zou wel gek zijn om er niet op aan te haken!

Breedtesport sportklimmen

Mensen die het plezier in de indoor klimsport ontdekken en op hun eigen manier en in hun eigen tempo hun grenzen verleggen; willen ze beter worden, meer leren over technieken, proeven aan het wedstrijdklimmen of ook buiten in de rotsen klimmen? Dat zou zomaar kunnen. Als het op een of andere manier bij ze gaat kriebelen, willen wij als NKBV er voor ze zijn. Deze planperiode gaan we met klimverenigingen, regio's en NSAC/SAC's ons aanbod (activiteiten, inspiratie en kennis) voor deze doelgroep zichtbaarder maken en uitbreiden. Daarbij richten we ons specifiek op de jeugd. We streven hierbij naar een goede samenwerking met de klim- en boulderhallen. We hebben immers een gezamenlijk belang en zijn complementair aan elkaar.

Wedstrijdsport sportklimmen

Waar gesport wordt, willen beoefenaren het ook tegen elkaar opnemen. De NKBV blijft investeren in het wedstrijdsportklimmen en probeert alle randvoorwaarden op een hoger kwaliteitsniveau te brengen (routes, jurering). Niet alleen om de wedstrijden te professionaliseren en (top)atleten verder uit te dagen, maar ook om recreanten die wel eens in competitieverband willen klimmen een mooie ingang te bieden. Denk hierbij aan de Series. De Series is een goed voorbeeld hoe wedstrijdsport en breedtesport samen kunnen vallen.

Doelstellingen

- ✓ We breiden de Series uit naar een landelijke dekking.
- ✓ We organiseren jaarlijks nationale competities en NK's in indoor sportklimmen, voor zowel valide als paraklimmers.
- ✓ We organiseren een internationale (jeugd)sportklimwedstrijd in Nederland.
- ✓ We ondersteunen intensiever klim- en boulderhallen die internationale wedstrijden organiseren. Dat bevordert de wedstrijd- en prestatiecultuur en geeft onze (top)klimmers meer mogelijkheden om zich internationaal te meten.

Topsport sportklimmen (Olympisch plan)

Sportklimmen is in Tokyo op het Olympische podium gekomen en lijkt daar een vaste plek gekregen te hebben. Ook de NKBV wil zich in deze grootste mondiale competitie mengen, niet alleen om onze topklimmers perspectief te bieden, maar ook om de klimsport in het algemeen in Nederland meer bekendheid te geven. Het doel van de NKBV is om vanaf 2028 structureel atleten af te vaardigen naar de Olympische Spelen en te presteren in de top-15 van de wereld.

Topsportplan

In 2020 is door het bestuur van de NKBV het Topsportplan goedgekeurd. Hierin zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Korte termijn (incidenteel): Individuele sporters met perspectief voor OS 2024 (Parijs) individueel/programmatisch begeleiden i.s.m. NOC*NSF (maatwerk).
- Middellange termijn: Vanaf 2024 duurzaam presteren (min. 2 x top 15 per jaar, senioren Worldcups).
- Lange termijn (structureel): Afvaardiging naar OS 2028 (Los Angeles) en aansluiting bij wereldtop (halve finales en finales).

Eerlijk is eerlijk: we hebben nog een weg te gaan. Als onderdeel van het topsportplan hebben wij een adviesopdracht gegeven aan een oud-volleybal topper en voormalig beachvolleybalcoach om te komen tot een concreet stappenplan voor het bereiken van dit doel. Zijn conclusie: een gecentraliseerd coachgestuurd programma inrichten waar de beste coaches dagelijks met de beste atleten werken. Dat vereist m.i.v. 2025 een 'Team NL Centrum' waar alle topsportvoorzieningen gebundeld worden en topklimmers samen trainen en elkaar beter maken onder deskundige begeleiding en in combinatie met passende werken studiemogelijkheden. Als dat de stip op de horizon is, moet je nu al investeren in de topsport van het sportklimmen. Dat begint met de juiste organisatiestructuur met een technisch directeur en bondscoaches. De bondscoaches zijn verantwoordelijk voor de prestaties en ontwikkeling van de atleten en hebben zeggenschap over hun selectie en programma. Deze organisatiestructuur moet gepaard gaan met een prestatiecultuur. De komende drie jaren investeren we met ons Olympisch plan vol overtuiging in het ontwikkelen van ons topsportniveau. We nemen in dat kader extra budget op voor de komende drie jaren. In 2024 moet blijken of dat voldoende is om in aanmerking te komen voor topsportondersteuning van NOC*NSF vanaf 2025. Die taxatie voeren we uit aan het einde van de MJBP-periode en bepaalt hoe we verder gaan met ons topsportprogramma (go/no-go). In de bijlage vind je een overzicht van de uitgaven voor topsport sportklimmen vanaf 2019 t/m 2024. Voor de volledigheid: we gaan in de komende periode geen (financiële) verplichtingen aan c.q. onomkeerbare beslissingen die verder reiken dan 2024.

Om bovenstaande doelstellingen te realiseren zullen wij als volgt te werk gaan:

- ✓ We stellen een technisch directeur aan.
- ✓ We richten een (tijdelijke) centrale trainingsfaciliteit in (t/m 2024)
- ✓ We maken de overgang naar een coachgestuurd programma.
- ✓ Alles is er op gericht om vanaf 2025 aanspraak te kunnen maken op topsportondersteuning vanuit NOC*NSF (financieel en faciliteiten).
- ✓ Afhankelijk van de taxatie eind 2024, zullen wij een financieel besturingsmodel voor de volgende planperiode voorbereiden.

Alpinisme

In de klim- en bergsport ben je niet gauw uitgeleerd. Er zijn steeds weer nieuwe ontwikkelingen op het gebied van technieken, materiaal en veiligheid die om aandacht vragen. Actieve leden willen zich doorontwikkelen, maar het is vaak niet even makkelijk om voor jezelf een logisch programma in de tijd samen te stellen.

We gaan deze planperiode in een breed perspectief de alpiene loopbaanontwikkeling tegen het licht houden, van basiscursus tot ervaren alpinist en/of expeditieklimmer. Waar nodig moderniseren we het cursusprogramma om tot een volledig 'opleidingsplan alpiene loopbaan' te komen, met als aandachtspunten het aanbod vanuit Bergsportreizen, voldoende opgeleid en toegerust kader en ondersteunende content.

Doelstellingen

- ✓ Sinds jaar en dag zorgen we ervoor dat onze kaderleden structureel (bij)geschoold worden, zodat zij deelnemers aan onze activiteiten verantwoord en volgens de laatste inzichten kunnen begeleiden. We gaan onderzoeken of we leden die graag zelfstandig op pad gaan op dit aanbod kunnen laten aansluiten of dat we apart voor hen vergelijkbare bijscholingsmomenten in de Alpen kunnen organiseren.
- ✓ De Expeditie Academie leidt de nieuwe generaties expeditieklimmers op. Met hun beklimmingen inspireren zij anderen om alpien actief te zijn en hun eigen avonturen te beleven. Na twee jaar coronastilstand organiseren we in 2022 de eindexpeditie van de huidige lichte van de Expeditie Academie en openen we in een volgende cyclus de deur voor nieuwe topalpinisten in spe.

Bergwandelen

Ruim 70% van onze leden zijn bergwandelaars. Het echte alpinisme gaat hen te ver. Maar voordat dit een 'stoffig' imago krijgt, wandelen in de Alpen is een uitdaging op zich: smalle paadjes, lange tochten, veel hoogtemeters, dagen onderweg. En door corona is een nieuwe groep jonge en sportieve wandelaars en trailrunners ontstaan. Zij hebben het 'hiken' en mountainrunning ontdekt in een tijd dat er weinig andere afleiding was, zijn erdoor gegrepen en willen zichzelf nu ook testen in de bergen. Naast deze jeugdige dadendrang kunnen ook ouderen nog actief zijn in de bergen, zij het soms met wat ondersteuning. Binnen verschillende kritische succesfactoren laten we zien dat de NKBV deze beleidsperiode bergwandelaars - in alle leeftijdscategorieën - nog beter op pad wil helpen met een gericht activiteitsaanbod en inspirerende informatie en voorlichting.

Doelstellingen

- ✓ We brengen meer inspirerende content over gebieden, tochten en hutten voor de bergwandelaar. Niet alleen in woord, maar ook in beeld en geluid.
- ✓ We weten vooral jonge bergwandelaars in de leeftijd 18-35 jaar aan ons te binden en realiseren hier een groei van 10% per jaar (circa 1.500 nieuwe leden).
- ✓ Na een succesvolle pilot Fit en Vitaal gaan we in een separaat project aanbod voor onze oudere leden vormgeven. Zie hiervoor het kernthema Inclusiviteit.

Overige sporten

Bergwandelen, alpinisme en sportklimmen; het zijn de kernactiviteiten van de NKBV. Maar de bergen zijn ook het decor voor andere (kleinschaligere) activiteiten die onze leden beoefenen. Denk aan toerskiën, skyrunning/mountainrunning en ijsklimmen. Ook voor deze doelgroepen willen we er zijn met onder andere voorlichting, cursussen en wedstrijden. Daarbij zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met andere organisaties en zusterverenigingen.

Doelstellingen

- ✓ We organiseren jaarlijks een NK Toerskiën, Skyrunning en Ijsklimmen.
- ✓ Ijsklimmen betekent in Nederland dry-tooling. In Utrecht hebben we bij Sportcentrum Olympus een wand staan met internationale allure. In 2021 zijn we gastheer van een dry-toolwedstrijd in de EU Cup competitie. Na een succesvol verloop en evaluatie zullen wij dit de komende beleidsperiode nogmaals organiseren.

Veiligheid en een veilige sportomgeving

Veiligheid is een kernwaarde van de NKBV. Aan alle klim- en bergsportactiviteiten zijn risico's verbonden. De NKBV probeert de risico's die verbonden zijn aan haar eigen activiteiten te minimaliseren.. Ons kenniscentrum voorziet in uitgebreide voorlichting om verantwoord en goed uitgerust de bergen in te gaan. Met de klimhallen organiseren we vanuit de Stichting Veiligheid Klimsport allerlei publiekscampagnes om het indoor sportklimmen veilig te beoefenen

Het stimuleren een sportklimaat waarin grensoverschrijdend gedrag geen plaats heeft blijft een belangrijk thema. Dit vullen wij in met voorlichting en organisatorische maatregelen.

Onze geschiedenis vieren

2022 en 2023 zijn jubileumjaren bij de NKBV. In 2022 is het 120 jaar geleden dat de Nederlandsche Alpen-Vereeniging (NAV) werd opgericht. Dat is het begin van de georganiseerde bergsport. Ook vieren we dat jaar een eeuw studenten alpen clubs; in 1922 besloten studerende alpinisten in Delft om zich te verenigen. 2023 markeert 100 jaar

georganiseerde cursussen en reizen. In 1923 werd de eerste Nederlandse alpiene cursus in de Urner Alpen georganiseerd. Daarvandaan kun je een rechte lijn trekken naar Bergsportreizen nu. Zoveel kroonjaren dicht op elkaar kunnen we natuurlijk niet ongemerkt voorbij laten gaan. We vieren het onder meer met de lancering van ons expeditie platform en we gaan er nog op een andere, nader te bepalen manier feestelijk bij stilstaan. We hebben hiervoor in 2022 extra budget opgenomen.

Bergsportreizen

Om te zeggen dat Bergsportreizen net zo bekend is als de NKBV gaat wat ver. Maar inmiddels weten de leden dat Bergsportreizen de reis- en cursustak van de NKBV is. Door de invoering van de Reiswet per 1 juli 2018 moesten we ons zomer- en winterprogramma een eigen identiteit geven. Als leden een cursus of reis boeken, doen ze dat niet via de NKBV, maar via Bergsportreizen.

Bergsportreizen verzorgt een breed programma aan alpiene cursussen, (hutten)tochten, en basiskampen. In 2020 bestond het aanbod uit 40 verschillende activiteiten op 274 locaties.

Hoewel we die verscheidenheid koesteren, gaan we het efficiënter en compacter organiseren, zonder dat leden het gevoel krijgen dat zij minder te kiezen hebben. Als Bergsportreizen willen we ons toeleggen op de activiteiten waarmee we het meest worden geassocieerd en waarin we een hoop expertise hebben opgebouwd: de organisatie van hutten/gletsjertochten, basiskampen en alpiene cursussen. Hier komt ons kernprincipe 'voor en door leden' ook het meest tot zijn recht.

Op verzoek van leden programmeren we minder bestemmingen, maar wel met meerdere vertrekdata. Dat geldt zeker voor de 'succesnummers' in het aanbod. En natuurlijk willen we dat onze cursussen en reizen klimaatneutraal worden georganiseerd en geconsumeerd (bijvoorbeeld met de trein in plaats van de auto naar een bestemming afreizen).

Voor aanverwante bergsporten zoals trailrunning, gaan we met andere organisaties een aanbod ontwikkelen (co-creatie). En voor individuele reizen en groepsreizen naar verre bestemmingen verwijzen we naar partners die we zorgvuldig selecteren en waarmee we dezelfde waarden delen. Denk aan SNP Reizen en Snow Leopard. Zo blijven we ondanks een compacter eigen programma de poort naar (nieuwe) bergsportavonturen, maar zoeken we meer samenwerking en synergie met andere partijen.

Jongeren (in de leeftijd tussen 18 en 35 jaar) die de bergschoenen aantrekken zijn in opkomst. Eerst doorlopen zij een C1-cursus, met als vooruitzicht om zelfstandig op huttentocht te gaan. Zij wandelen niet, maar 'hiken'. Ze hebben de vrijheid ervan ontdekt tijdens de coronapandemie, toen hun wereld heel klein was, en nu willen ze het in de bergen ervaren. Bergsportreizen heeft tal van huttentochten in het programma, die we ook aantrekkelijk kunnen maken voor deze nieuwe generatie hikers.

Doelstellingen

- ✓ We richten ons op het aanbieden van alpiene cursussen en tochten.
- ✓ We groeien de komende jaren bijna 50% in alpiene tochten, vooral onder de jongere hikers, en ruim 20% in alpiene cursussen (ten opzichte van het pre-coronajaar 2019). Dat houdt in dat we in 2024 ruim 400 deelnemers verwelkomen op de tochten en 800 op de cursussen.
- ✓ Het aantal deelnemers aan de basiskampen stijgt met 8% naar 1.350 deelnemers.

The screenshot shows the homepage of Bergsport Reizen. At the top left is the logo 'BERGSPORT REIZEN'. To the right are navigation links for 'Zomervakanties' and 'Wintervakanties', and a search bar. The main header features a large mountain landscape image with the text 'BERGSPORTREIZEN' in white. Below this is a navigation bar with dropdown menus for 'Wat wil je doen?', 'Doelgroep', 'Bestemming', and 'Vertrekmaand', followed by a 'Toon (157) resultaten' button. A dark grey bar below the navigation contains three checkmarks and text: 'Reisorganisatie van de NKBV', 'Meer dan 90 jaar ervaring (in bergsportvakanties- en cursussen)', and 'Aangesloten bij SGR'. The main content area is divided into four white boxes with orange accents, each featuring a small image and a title. The first box is titled 'Gegarandeerd vertrek deze winter' and includes a 'Gegarandeerd vertrek' button. The second box is titled 'Geldteruggarantie bij negatief reisadvies door COVID-19' and includes a 'Coronavirus en reisvoorwaarden' button. The third box is titled 'Beginnen met sneeuwschoenwandelen' and includes a 'Naar nkbv.nl' button. The fourth box is titled 'Workshop drytool nu online' and includes a 'Drytool' button.

Procesperspectief

De NKBV biedt een snelle, heldere en klantgerichte dienstverlening aan de leden en vrijwilligers.

Algemeen

De NKBV is geen bedrijf, maar een vereniging. Maar om als vereniging goed te functioneren, moet het wel bedrijfsmatig aangestuurd worden. De NKBV hanteert om die reden Operational Excellence als waardenstrategie. We zoeken continu naar kansen en mogelijkheden om processen in onze bedrijfsvoering te verbeteren, met elkaar te combineren en te vereenvoudigen. Dit is nodig om uiteindelijk 69.000 leden goed te kunnen bedienen.

Kritische succesfactoren

Processen ingericht volgens Operational Excellence

De NKBV beoogt een consequente sturing op simpele, snelle, foutloze en efficiënte processen. Daarbij hoort het zoeken naar verbetering, ook zonder dat daar direct aanleiding voor is. We implementeren nieuwe methoden, technieken en werkwijzen die ons in staat stellen om het verenigingswerk nog beter te doen en de resultaten te verbeteren. Zoals het eind vorig jaar ingevoerde relatiebeheersysteem (FOYS). Ofwel: we kunnen met de huidige formatie meer doen.

Doelstellingen

- ✓ Processen voldoen afzonderlijk én in samenhang aan de criteria van Operational Excellence. Zij zijn gericht op externe afnemers, simpel, snel, foutloos en efficiënt. Denk hierbij aan de volledige herinrichting van het proces rondom de afgifte van de Klimvaardigheidsbewijzen (KVB's).
- ✓ Leden krijgen standaard een (duurzame) ledenpas en ledenmagazine Hoogtelijn via de post toegestuurd. We bieden daarnaast de mogelijkheid om te kiezen voor een digitale variant van beide producten.

Een dienende en beheersbare ICT-structuur

Niet alleen de aanhoudende vernieuwing in moderne ICT, en de - snel veranderende - wensen van leden en vrijwilligers vragen om een dienende, flexibele en beheersbare ICT-infrastructuur bij de NKBV. Recent onderstreepte een maatschappelijke ontwikkeling als de coronapandemie ook die noodzaak. Van de ene op de andere dag moesten mensen - ook onze bureaumedewerkers - thuiswerken.

Zoiets kan alleen als de ICT daarop toegerust is. In 2022 zullen nog een aantal grotere releases plaatsvinden in ondermeer het CRM systeem. Vanaf 2023 gaan we meer richting een 'beheer-situatie' v.w.b. ICT ontwikkelingen.

In alle ontwikkelingen hebben we aandacht voor de bescherming van de persoonsgegevens van onze leden.

Doelstellingen

- ✓ We gaan door met het versimpelen van de ICT-architectuur.
- ✓ We optimaliseren onze systemen en de beveiliging om het hybride werken (thuis en op kantoor) te faciliteren.
- ✓ We ontwikkelen FOYS door op basis van behoeftes van regio's, secties, verenigingen en leden. Zo brengen we onze digitale dienstverlening op een hoger niveau.

Organisatieperspectief

De NKBV is een organisatie waarvoor leden en medewerkers zich graag inzetten. De vrijwilligers, het bestuur en het verenigingsbureau staan achter de doelstellingen van de vereniging en zijn ambassadeurs in de contacten met de (potentiële) leden. De vrijwilligers en de medewerkers zijn goed opgeleid, gedreven, proactief en servicegericht. In het handelen staat het belang van de leden centraal. De kernwaarden veiligheid, duurzaamheid en betrokkenheid zijn verankerd in alles wat we doen en uitdragen binnen de NKBV. Vertrouwen en samenwerking zijn belangrijke omgangswaarden.

Algemeen

De NKBV houdt de vinger aan de pols van de wensen en behoeften van (potentiële) leden. Als die veranderen, moeten we als vraaggerichte vereniging ook onze dienstverlening - en in het verlengde daarvan mogelijk onze organisatie - mee laten veranderen. De Werkgroep Veranderagenda is in het leven geroepen om te onderzoeken hoe we onze organisatiestructuur toekomstbestendig kunnen maken.

Kritische succesfactoren

Een actieve verenigingscultuur

Leden ervaren het plezier van de klim- en bergsport en de dienstverlening van de NKBV vaak heel lokaal: via onze regio's/secties en klimverenigingen. De komende jaren gaan we deze vrijwilligersclubs vanuit het verenigingsbureau meer ondersteunen bij hun activiteiten (volgens ons uitgangspunt 'centraal faciliteren om lokaal te organiseren'). Daarvoor brengen we in kaart wat hun actuele behoeftes en wensen zijn. De mate van vrijwillige inzet is ook afhankelijk van de waardering die vrijwilligers voelen. Natuurlijk hebben vrijwilligers hart voor de vereniging, maar we beseffen dat ze ook meer dan een klopje op de schouder verlangen.

Doelstellingen

- ✓ We werken een adequaat waarderings- en beloningsbeleid uit voor onze vrijwilligers, dat zij tegelijk voelen als een erkenning en een stimulans voor hun inzet.
- ✓ We ondersteunen centraal de regio's in hun activiteiten. We helpen hen bij de invulling/verspreiding van nieuwsbrieven en bevorderen de onderlinge samenwerking.
- ✓ We ontwikkelen stimuleringsprogramma's om leden - laagdrempelig - te laten participeren in de vereniging. We hebben genoeg activiteiten waarvoor we incidenteel vrijwilligers nodig hebben. Dat willen we zichtbaarder maken (naar het voorbeeld van Swiss Volunteers). Het zou een opstap voor leden kunnen zijn om zich op termijn nog actiever te verbinden aan de vereniging als sporttechnisch of bestuurlijk kader.

Competente en gedreven vrijwilligers en medewerkers

Doorontwikkeling licentiestelsel

Of het nu gaat om regionale activiteiten, alpiene cursussen, workshops of sportklimwedstrijden; de activiteiten bij NKBV, NSAC en SAC's worden zo veel mogelijk begeleid door onze eigen kaderleden. Hun kennis en ervaring bepalen grotendeels hoe leuk, verantwoord en veilig deelnemers een activiteit beleven. Om kader bekwaam te maken en te houden, is er het licentiestelsel. Een gestructureerd systeem waarbij kaderleden zelf jaarlijks aan het kwalificatieprofiel toetsen of zijn nog bekwaam zijn en een kleine investering in zelfontwikkeling doen door middel van bijscholing. Het huidige licentiestelsel is samen met kaderleden ontwikkeld en in 2015 geïntroduceerd. In 2017 heeft de eerste grote evaluatie plaatsgevonden. In 2021 heeft er wederom een grote evaluatie van het licentiestelsel plaatsgevonden. Het onderzoek is uitgezet onder oude en huidige licentiehouders. Het laat zien hoe het kader aankijkt tegen het huidige licentiestelsel en het scholingsaanbod. Wordt de kwaliteit van het kader met dit stelsel voldoende gewaarborgd? Waar zitten de knelpunten? Wat kan er verbeterd worden?

Het beeld dat naar voren komt is dat respondenten willen dat de NKBV actief beleid voert op de kwaliteit van het kader. De meeste kaderleden weten wat van hen verwacht wordt en zijn het eens met het principe van jaarlijks bijscholen. Het aanbod en de kwaliteit van bijscholingen worden daarentegen als te beperkt ervaren. Praktijk- en ontwikkeluren zijn op basis van feedback van het kader in het huidige licentiestelsel niet meegenomen. Uit onderzoek blijkt nu dat dit (toch) minder motiverend werkt. Andere opmerkingen zijn: is het mogelijk om bijscholingen voor meer licenties mee te laten tellen, als kader eigen bijscholingen te ontwikkelen, het aanbod duidelijker op de website weer te geven en om centraal meer bijscholingen te organiseren?

Doelstellingen

- ✓ We gebruiken de uitkomsten van de evaluatie om het licentiestelsel verder te verbeteren. Dat doen we samen met kaderleden in verschillende op thema ingerichte werkgroepen.
- ✓ Uit de evaluatie blijkt dat het alpien kader tevreden is over de frequentie en kwaliteit van de bijscholing. De alpien instructeurs zomer zijn kritisch over de tijdsinvestering. De NKBV gaat een pilot opzetten waarbij de begeleiding van een alpiene cursus gecombineerd wordt met bijscholing in het veld, zodat we de beperkte tijd van de instructeurs efficiënter kunnen benutten.
- ✓ We streven ernaar dat 90% van ons centrale aanbod (mede) wordt begeleid door eigen kader.
- ✓ We ontwikkelen een campagne om sporttechnisch en bestuurlijk kader te werven.
- ✓ We ondersteunen de OLC's (regio's en secties) bij de opleiding van kader.

Verenigingsbureau

Hoe flexibel en gedreven de medewerkers van het landelijke verenigingsbureau zijn, hebben zij afgelopen periode bewezen. Ondanks alle coronabeperkingen en maatregelen zijn zij in staat geweest om de dienstverlening aan onze leden zoveel mogelijk op peil te houden.

Die flexibiliteit en gedrevenheid zijn ook hard nodig om de ambities van dit meerjarenbeleidsplan uit te voeren. Wij blijven investeren in de bekwaamheid van bureaumedewerkers om nieuwe ontwikkelingen en inzichten (onder meer in duurzaamheid digitale dienstverlening en bedrijfsvoering) in te zetten ten gunste van de vereniging. Op deze manier kunnen we onze actieve vrijwilligers in regio's, secties en commissies optimaal ondersteunen in hun activiteiten voor leden (centraal faciliteren om lokaal te organiseren).

Voor de uitvoering van het Olympisch plan stellen wij een technisch directeur aan. Niet alleen is dit randvoorwaardelijk om onze ambitie uit het Topsportplan te realiseren, het scheidt ook ruimte voor het Hoofd Sport om zich volledig te richten op andere zaken die aandacht behoeven binnen de afdeling.

Audits Opleidingscentra

De bewaking van de kwaliteit binnen de opleidingscentra (OLC's) is erg belangrijk. Zeker waar het gaat om een risicosport. Dit jaar is het auditproces verbeterd en vereenvoudigd en in een pilot getest. Dit jaar is dit voorzichtig opgestart. De komende jaren zullen de auditoren een inhaalslag maken teneinde weer tot een reguliere audit interval te komen.

Een samenwerkings- en resultaatgerichte verenigingsstructuur

Vereniging en sportbond

De NKBV verbindt mensen rond haar kernactiviteiten alpinisme, bergwandelen en sportklimmen. Waar alpinisme en bergwandelen een recreatief/prestatief karakter hebben, zit er in (indoor) sportklimmen ook een competitieve prikkel. Het een vindt vooral in de wijde wereld plaats, het ander in de gecontroleerde omgeving van een klimhal. Het maakt ook onze rol als NKBV anders. Outdoor brengen we leden samen om avonturen te beleven (de functie van vereniging), indoor helpen we leden om zich verder te ontwikkelen in hun sport en om de klimsport als geheel te ontwikkelen (de functie van sportbond).

Doelstellingen

- ✓ We maken duidelijk wat onze rol als sportbond inhoudt, naast die van een vereniging.
- ✓ We zijn in de indoor klimsport als expertisecentrum toonaangevend en normstellend op het gebied van regelgeving, opleidingen, veiligheid, competities en prestaties.

- ✓ We onderhouden nauwe relaties met klimhallen en internationale federaties om vooral het wedstrijd klimmen te ontwikkelen, op alle niveaus van top- tot breedtesport.

Werkgroep Veranderagenda

In de vorige planperiode hebben we het project Vereniging van de Toekomst op de agenda gezet en uitgewerkt. Met meerdere betrokken leden hebben we in verschillende sessies nagedacht over hoe de wensen van leden veranderen in de tijd en hoe we dat als NKBV in onze dienstverlening moeten verwerken. Een belangrijke uitkomst was de behoefte aan community vorming. Dat heeft onder meer geleid tot de doorontwikkeling van het Forum, waar leden digitaal terecht kunnen om informatie en inspiratie te vinden en met elkaar te delen. Dat we een snaar hebben geraakt, blijkt uit de nog immer stijgende populariteit van het Forum.

In deze beleidsperiode graven we dieper. Nu vragen we ons af welke organisatie hoort bij de dienstverlening van de toekomst. Dat leidt tot fundamentele vragen als: welke sporten ondersteunen we, hoe doen we dat en hoe bieden we het aan (lokaal, regionaal of landelijk)? De Werkgroep Veranderagenda, onder meer bestaande uit regiovoorzitters en de voorzitter van de sectie 50Plus, krijgt alle tijd en ruimte om zich los van bestaande structuren te buigen over deze vragen. Want zorgen voor draagvlak en verbinding is in deze grote opgave belangrijker dan het stellen van een deadline. Het gaat immers om duurzame veranderingen.

Doelstellingen

- ✓ Op korte termijn richt de werkgroep zich op de samenwerking en verbinding tussen bestuur, verenigingsbureau, regio's en secties.

Financieel perspectief

De NKBV behoudt haar gezonde financiële basis en zal haar investeringspotentieel inzetten voor (de verdere ontwikkeling van) dienstverlening die bijdraagt aan de realisatie van de verenigingsdoelstellingen.

Algemeen

De NKBV heeft een buitengewoon solide financiële positie. De afgelopen coronajaren is het eigen vermogen sterk toegenomen door forse onderbestedingen. Veel activiteiten konden wij immers niet organiseren. Die budgetten bleven dus onaangeroerd. Normaal gesproken streven wij naar ‘zwarte cijfers’ voor de reguliere bedrijfsvoering en worden nieuwe projecten gefinancierd uit het eigen vermogen.

Voor deze planperiode kijken wij daarvan af. We kiezen ervoor om de contributie in 2022 voor het vierde jaar op rij niet te verhogen. Dat is mede een beloning voor de loyaliteit van onze leden. We accepteren vervolgens dat we voor de reguliere bedrijfsvoering een negatief resultaat laten zien in 2022 en 2023, om in 2024 weer een positief resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering te realiseren. Bovendien hebben we vier projecten gedefinieerd waarin we komende jaren stevig investeren:

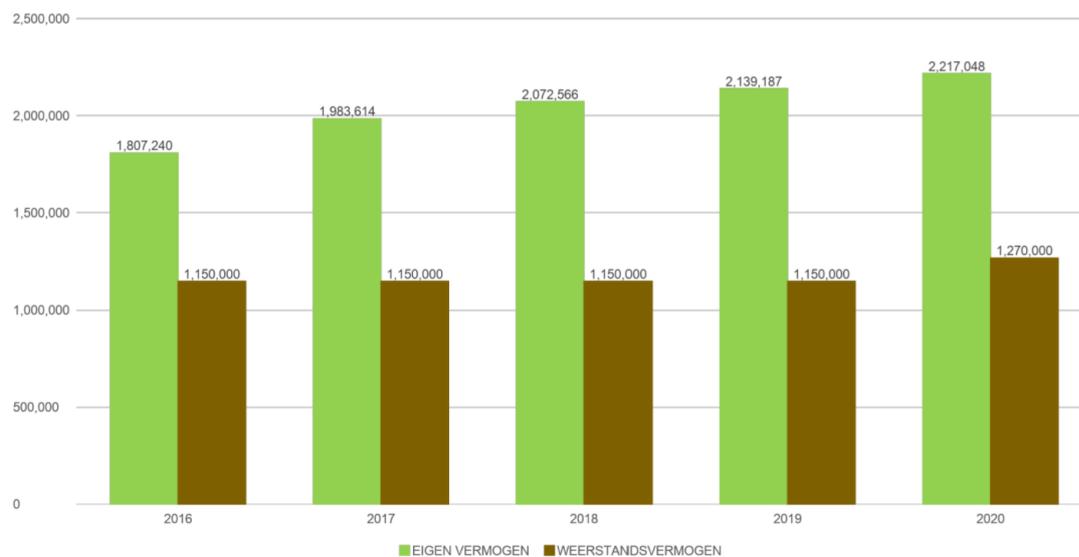
- ✓ Olympisch plan;
- ✓ integraal kernthema vrijwilligersondersteuning;
- ✓ jubilea bergsport;
- ✓ bergwandelen (jongeren en ouderen).

Voor deze onderdelen hebben we extra budget vrijgemaakt. Zie post 29 in het globale bestedingsplan 2022-2024 en het jaarplan 2022.

Liquiditeit en eigen vermogen

Zoals gezegd gaan we de komende beleidsperiode fors investeren in de dienstverlening richting onze leden. We zijn meer dan voldoende liquide en solvabel om deze uitgaven (verantwoord) te doen. Zie onderstaand overzicht van de ontwikkeling van ons eigen vermogen.

EIGEN VERMOGEN NKBV



Kritische succesfactoren

Benutten van de investeringsruimte

Investeren in de ontwikkeling van de sport en in de verbetering van de dienstverlening richting onze leden staat aan de basis van een blijvend zinvolle vereniging. Ook deze planperiode zetten we ons eigen vermogen gericht in voor activiteiten en projecten die waarde toevoegen aan het lidmaatschap. Daarnaast boren we alternatieve inkomstenbronnen aan ten behoeve van de financiering van onze topsportambities. We zoeken partners buiten de klim- en bergsport die de dezelfde waarden willen uitdragen als waarmee onze vereniging of passie vereenzelvigd wordt.

Doelstellingen

- ✓ We maken ons aantrekkelijker voor adverteerders door inspirerende, maar nog steeds onafhankelijke content te maken over gebieden die zij graag gepromoot willen zien (zie ook ledenperspectief/integrale communicatie).
- ✓ We komen met ten minste twee partijen in gesprek over een mogelijk partnership.
- ✓ We bereiden ons voor op de nieuwe structuur van de Lotto-gelden, waarbij sportverenigingen ook beoordeeld worden op hun impact op de samenleving.
- ✓ We brengen sterker de mogelijkheid onder de aandacht om geld na te laten aan de NKBV (een legaat) ter bevordering van een zelfgekozen doel in de klim- en bergsport.
- ✓ We stimuleren regio's om hun eigen vermogen in te zetten voor lokale activiteiten ten behoeve van leden.

Kostenbeheersing

Kostenbeheersing is essentieel om de prijsstelling van contributie en diensten aantrekkelijk te houden en de investeringsruimte te creëren voor toekomstige initiatieven. Dit is een continu proces en hangt samen met de uitgangspunten in het procesperspectief.

Doelstellingen

- ✓ In samenhang met procesoptimalisatie zoeken we voortdurend naar mogelijkheden om kosten te reduceren.

Integraal kernthema Duurzaamheid

Algemeen

Als iets opvalt in de samenleving, is het tempo waarin deze verduurzaamt. Door een opeenvolging van crises, niet in de laatste plaats de klimaatcrisis, is er een andere, morele wind gaan waaien. Bedrijven en organisaties worden niet meer alleen beoordeeld op de producten en diensten die zij aanbieden, maar ook op de bijdrage die zij leveren aan een gezond leefklimaat. Zij nemen die uitdaging aan en veranderen hun focus van 'doing no harm' naar 'doing good'. De NKBV is bij uitstek een organisatie die zich verantwoordelijk moet en wil voelen voor het duurzaamheidsthema. Het is behalve onze kernwaarde onze toekomst. Want hoe zorgen we ervoor dat die wonderschone bergomgeving, zo cruciaal voor het beleven van onze sport, intact en bereikbaar blijft voor nieuwe generaties?

Daarom blijft duurzaamheid ook in deze planperiode een integraal kernthema. Het is een toetssteen in alles wat we doen. Sterker nog, we stellen ons nog actiever op en verleggen onze focus van het streven naar een CO₂-neutrale organisatie naar het creëren van een positieve impact in de meest brede zin van het woord. Om dit te bereiken gaan we komende planperiode ook inzetten op samenwerking met andere partijen in ons domein. Doel? Door middel van samenwerkingen de impact vergroten.

Doelstellingen ten aanzien van de leden

- ✓ Door de juiste content te bieden activeren we leden om duurzame keuzes te maken. Daarvoor vergroten we de zichtbaarheid van duurzaamheid op nkbv.nl en vernieuwen en stroomlijnen we nkbv.nl/duurzaamheid.
- ✓ We nemen duurzaamheid op in alle campagnes, delen impactmetingen met stakeholders en benadrukken de bijdrage van leden aan het Gegenrechtfonds en Belgische klimmassieven.
- ✓ Leden kiezen vaker voor het openbaar vervoer om hun bestemming in de Alpen te bereiken.
- ✓ We realiseren samenwerkingen met andere organisaties op het gebied van duurzaamheid.
- ✓ Samen met CIPRA werven we duurzaamheidsambassadeurs onder de jeugd.
- ✓ We nemen via partners actiever gebruikte kleding en klimmateriaal in, zodat het hergebruikt kan worden (hangt ook samen met kernthema Inclusiviteit).
- ✓ We dagen SAC's uit om 'de duurzaamste SAC van Nederland' te worden.

Doelstellingen ten aanzien van de organisatie

- ✓ We kiezen alleen voor partners met dezelfde duurzame waarden en normen.
- ✓ We stimuleren bureaumedewerkers om het OV te gebruiken in het woon-werk verkeer en hybride te werken. Dit maakt onze footprint kleiner.
- ✓ We onderzoeken de mogelijkheden om regioactiviteiten CO2-neutraal te laten organiseren.

Doelstellingen ten aanzien van de activiteiten

- ✓ We organiseren wedstrijden, Bergsportdag en andere evenementen PET-free en CO2-neutraal.
- ✓ We ondersteunen acties voor natuurbehoud (onder meer via CIPRA en zusterverenigingen).
- ✓ In het kader van Bergsportreizen organiseren we duurzame reizen (Swisstainable project) en bieden we zoveel mogelijk activiteiten aan naar 'treinbestemmingen'.

Duurzaamheidsfonds

We gaan onderzoeken of en hoe we een eigen duurzaamheidsfonds kunnen inrichten (in plaats van onze samenwerking met de Climate Neutral Group). In dit fonds wordt de CO2-compensatie vanuit Bergsportreizen gestort. Daarnaast staat het open voor donaties. Met die middelen ondersteunen we duurzame doelen die nauw verbonden zijn met onze passie.



Integraal kernthema Inclusiviteit

Algemeen

Doorsnee klim- en bergsportliefhebbers en de NKBV weten elkaar doorgaans wel te vinden. Anders ligt het bij de doelgroepen die iets verder van onze sport af staan, vanwege een handicap, leeftijd, culturele achtergrond of een andere reden. Hen willen we ook graag laten genieten van al het moois dat de klim- en bergsport te bieden heeft.

Landelijk Sportakkoord

De NKBV heeft zich aangesloten bij het landelijke Sportakkoord, een samenwerking van sportbonden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en (lokale) overheden met als doel om sport voor iedereen toegankelijk te maken. Omdat sport mensen en een samenleving weerbaar en vitaal houden. Bij alles wat we communiceren en doen namens de NKBV houden we er rekening mee dat een brede afspiegeling van de maatschappij zich erin herkent. Door dat verenigingsbrede perspectief hebben we het ook benoemd tot integraal kernthema.

Doelstellingen

- ✓ De NKBV werkt aan een inclusieve klim- en bergsport. We stellen deze planperiode met stakeholders van het Sportakkoord een actieplan op waarin we (aanvullende) doelgroepen, aanbod en wijze van benaderen beschrijven.
- ✓ We gaan voor de doelgroep ouderen, na een succesvolle pilot van Fit en Vitaal, in een omvangrijk project aanbod in de vorm van informatie, advies en activiteiten vormgeven. Dat doen we in samenwerking met de sectie 50Plus en Medische Commissie. Hier reserveren we additioneel budget voor.



The screenshot shows the top part of the NKBV website. At the top is an orange navigation bar with the NKBV logo on the left and links for 'Over NOC*NSF', 'Sportdeelname', 'Topsport', 'Nieuws', 'A-Z', 'Voor bonden', 'Contact', a search icon, and 'NL'. Below the navigation bar is a large banner with a red and blue background. The text 'Inclusieve sport: sport voor iedereen' is displayed in white. Below the banner is a sidebar on the left with the heading 'Maatschappelijke thema's' and a list of topics: 'Inclusieve sport: sport voor iedereen', 'Aangepast sporten', 'Kwetsbare mensen', and 'Diversiteit in de sport'. To the right of the sidebar is a photograph of a soccer team in blue jerseys huddled together on a field.

Integraal kernthema Vrijwilligersondersteuning

Algemeen

Hoe de NKBV zich ook zal ontwikkelen in de toekomst, er zal altijd een centrale rol weggelegd blijven voor onze vrijwilligers. De actieve leden maken de NKBV. Deze groep willen we koesteren. We streven ernaar dat naast de harde kern van ons kader ook andere leden zich meer gewaardeerd voelen, zodat ook meer leden zo nu en dan zonder gerichte scholing vrijwillig bij activiteiten bijspringen. Hoe groter we onze pool van 'doeners en meedenkers' maken, hoe meer kleur we kunnen geven aan het lidmaatschap van de NKBV.

Om nog eens extra het belang van vrijwilligers te onderstrepen, hebben we de komende beleidsperiode 'vrijwilligersondersteuning' tot integraal kernthema verheven. Of het nu gaat om de uitrol en doorontwikkeling van onze Academie, de ondersteuning van de regio's, de vereenvoudiging van de licentiestructuur of de werving en behoud van onze vrijwilligers. Centraal faciliteren om lokaal te organiseren is en blijft een belangrijk uitgangspunt. Het kernthema vrijwilligersondersteuning omvat feitelijk de onderwerpen die beschreven staan bij de kritische succesfactoren 'Een actieve verenigingscultuur' en 'Competente en gedreven vrijwilligers en medewerkers'. In de begroting nemen we extra middelen op voor capaciteit om dit thema vorm te geven.

Doelstellingen

- ✓ We brengen samen met de OLC's (regio's en secties) het (mogelijk) tekort aan sporttechnisch kader in beeld en ondersteunen hen bij de werving en opleiding.
- ✓ Vrijwilligers spannen zich bovengemiddeld in voor een vereniging en dat moet ook 'gezien' worden. We maken serieus werk van een waarderings- en beloningsbeleid voor onze vrijwilligers, dat zij tegelijk voelen als erkenning en stimulans voor hun inzet.
- ✓ Vrijwilligers werven en behouden wordt makkelijker als je zoveel mogelijk drempels weghaalt voor hun inzet. Daarom gaan we de licentiestructuur vereenvoudigen voor de alpiene trektochtleiders (ATL). Daarnaast gaan we voor de alpien instructeurs (AI) terrein (bij)scholing zoveel mogelijk verbinden aan 'natuurlijke momenten' dat je in de Alpen bent: tijdens de begeleiding van een cursus.

**ALS ELKE VRIJWILLIGER
EEN STER KREEG**

**WERD HET NOOIT MEER
DONKER**

Loesje



Nawoord

Een meerjarenbeleidsplan is per definitie niet in beton gegoten. Je neemt je dingen voor en doet aannames voor de komende drie jaar, terwijl je weet dat de maatschappelijke dynamiek groot is in deze tijd. De coronapandemie heeft laten zien dat onze wereld in één klap er heel anders uit kan zien. Is zo'n MJBP dan zinloos? Betekent dit dat we maar helemaal niet meer vooruit moeten kijken? Absoluut niet. Het is goed om ambities en richtpunten te formuleren, zij het misschien wat algemener dan vroeger. Zij zorgen voor houvast en de motivatie en inspiratie om te innoveren.

De komende drie jaar zullen we de inzet en betrokkenheid van onze (actieve) leden en vrijwilligers hard nodig hebben. Niet alleen om onze plannen uit te voeren, maar ook om ze verder te verdiepen, aan te vullen of ook (deels) los te laten, als (maatschappelijke) ontwikkelingen daarom vragen. Met elkaar sturen we de NKBV over de hobbels van de tijd en houden we de vereniging en de klim- en bergsport in de juiste richting, naar een toekomst waarin duurzaamheid, verbinding en avontuur centraal staan.

-0-0-0-



Topsport: ontwikkeling uitgaven 2019-2024

Onderstaand een overzicht op hoofdlijnen van de ontwikkeling van de uitgaven t.b.v. topsport sportklimmen over de jaren 2019 t/m 2024. Wij ontvangen geen subsidie.

De komende jaren wordt de topsportsubsidie en ondersteuning vanuit NOC*NSF grondig geëvalueerd en naar alle waarschijnlijkheid ook heringericht. Dit moet vanaf de volgende Olympische cyclus worden geëffectueerd (2025-2028). Bij het schrijven van dit plan is hier nog geen duidelijkheid over. Het Topsportplan van de NKBV spreekt nadrukkelijk de ambitie uit om vanaf 2025 ook onderdeel uit te maken van een TeamNL centrum en aanspraak te maken op topsportsubsidie vanuit NOC*NSF. Dat betekent dat wij de komende jaren d.m.v. (mondiale) prestaties en prestatieperspectief in aanmerking moeten komen voor genoemde ondersteuning en subsidie. Daarom is het belangrijk om een switch te maken naar een eigen topsportfaciliteit om daar voor alle team NL atleten het coachgestuurd programma door voltijds coaches te laten draaien met een technisch directeur die de randvoorwaarden moet creëren voor een optimale prestatiecultuur en structuur.

Zoals eerder aangegeven gaan we in de komende beleidsplanperiode geen (financiële) verplichtingen aan c.q. onomkeerbare beslissingen nemen die verder reiken dan 2024.

Topsport: ontwikkeling uitgaven 2019-2024

€	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Prognose 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
LASTEN						
Topsport	265.704	220.088	303.861	395.000	411.000	427.000

Toelichting

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Prognose 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
LASTEN						
1 Topsport	265.704	220.088	303.861	395.000	411.000	427.000
<i>a Sportklimmen</i>	127.804	63.524	140.861	173.000	181.000	189.000
<i>b Personeel</i>	137.900	156.564	163.000	222.000	230.000	238.000

Bestedingsplan 2022-2024

Bestedingsplan 2022-2024 - NKBV

€	Begroting 2022		Begroting 2023		Begroting 2024	
BATEN						
1	Contributies	3.009.870	72,07%	3.165.000	72,90%	3.358.522
2	Subsidies	352.500	8,44%	352.500	8,12%	352.500
3	Opbrengsten verkoop ledenproducten	467.000	11,18%	474.600	10,93%	482.252
4	Advertentie en sponsoring	215.500	5,16%	218.000	5,02%	225.500
5	Overige opbrengsten	127.500	3,05%	127.500	2,94%	127.500
6	Financiële baten	4.000	0,10%	4.000	0,09%	4.000
	Totaal baten	4.176.370	100,00%	4.341.600	100,00%	4.550.274
LASTEN						
7	Inkoop ledenproducten	169.173	3,96%	175.000	4,00%	177.000
		169.173	3,96%	175.000	4,00%	177.000
Sport						
8	Topsport	212.000	4,96%	169.000	3,87%	177.000
9	Wedstrijdsport	164.500	3,85%	170.000	3,89%	175.000
10	Breedte- en Recreatiesport	42.000	0,98%	44.000	1,01%	45.500
11	Kaderontwikkeling (NKBV academie)	144.250	3,37%	157.000	3,59%	165.000
12	Verenigingondersteuning	167.081	3,91%	173.000	3,96%	180.000
13	Veiligheid	14.000	0,33%	14.500	0,33%	15.000
14	Bijdragen	445.832	10,43%	460.000	10,53%	475.000
		1.189.663	27,82%	1.187.500	27,18%	1.232.500
Marketing, Communicatie en Ledenservice						
15	Evenementen	10.000	0,23%	10.500	0,24%	11.000
16	Campagnes	45.000	1,05%	46.500	1,06%	48.000
17	Marktverkenning	5.000	0,12%	8.000	0,18%	8.000
18	Communicatie en promotie	70.500	1,65%	73.000	1,67%	75.000
19	Samenwerking partners en sponsors	30.000	0,70%	31.000	0,71%	32.000
20	Digitale dienstverlening	109.300	2,56%	113.000	2,59%	115.000
21	Ledenservice	174.000	4,07%	180.000	4,12%	185.000
22	Verenigingsmagazine 'Hoogtelijn'	285.000	6,66%	290.000	6,64%	295.000
23	Bibliotheken	5.223	0,12%	5.300	0,12%	5.400
		734.023	17,17%	757.300	17,33%	774.400
Organisatie						
24	VvA, Bestuur, Beleidsontwikkeling	44.600	1,04%	46.000	1,05%	47.000
25	Personeel	1.694.700	39,63%	1.753.000	40,12%	1.813.000
26	Huisvesting	94.432	2,21%	97.000	2,22%	99.000
27	Kantoorkosten	271.600	6,35%	275.000	6,29%	280.000
28	Algemene kosten	78.000	1,82%	79.000	1,81%	81.000
		2.183.332	51,06%	2.250.000	51,49%	2.320.000
	Totaal lasten	4.276.191	100,00%	4.369.800	100,00%	4.503.900
	SALDO VAN BATEN EN LASTEN	(99.821)		(28.200)		46.374
	RESULTAAT VOOR PROJECTEN	(99.821)		(28.200)		46.374
29	Specifieke projecten	(225.000)		(192.275)		(184.630)
30	Resultaat deelneming Nkbv-Zomerprogramma B.	-		-		-
	MUTATIE ALGEMENE RESERVE	(324.821)		(220.475)		(138.256)