

The logo for Koninklijke Wandelbond Nederland (KWbN) is displayed in white, bold, sans-serif font on a dark green background. The letters 'K', 'W', and 'N' are significantly larger than the 'b'.

KWbN

A photograph of a man and a woman hiking through a field of tall, dry, golden-brown grass. The man is wearing a dark jacket and green pants, and the woman is wearing a purple jacket and dark pants. They are walking towards the camera under a clear blue sky. In the background, there are some evergreen trees.

Koninklijke
Wandelbond
Nederland

Jaarplan 2022

'De toekomst ligt achter ons'

Datum November 2021

Auteur Managementteam KWbN

Pagina's 26



Inhoudsopgave

Inleiding	4
1.1 Ledenorganisatie	6
Verenigingsondersteuning	6
Speerpunten	6
Leden	7
Toelichting cijfers	7
1.2 Training en begeleiding	9
Speerpunten	9
FitStap	9
Toelichting cijfers	10
1.3 Wandel.nl	11
Partnerships	11
Speerpunten	12
Toelichting cijfers	12
1.4 Avond4daagse	14
Speerpunten	14
Toelichting cijfers	14
1.5 (Via) Vierdaagse	16
Speerpunten	16
De Alternatieve Vierdaagse	16
Toelichting cijfers	17
2.0 Begroting	18
2.1 Verlies en winst	18
2.2 Personeelskosten	18
2.3 Organisatiekosten	20
2.4 Investeringsbegroting en afschrijvingen	20
3.0 Risico's en onzekerheden	22
Vierdaagse Nijmegen	22
Avond4daagse	22
CAO-onderhandelingen	22
Tochtbijdrage	23
Atletiekunie	23



Partnerships	23
ICT.....	23
4.0 Meerjarenplanning en begroting	24
5.0 Slotwoord.....	26



Inleiding

De toekomst ligt achter ons.

In een snel veranderende wandelmarkt zijn lidmaatschappen en contributies niet langer maatgevend, maar zijn relevantie en toegevoegde waarde voor de wandelconsument leidend. KWbN is daarom de afgelopen jaren getransformeerd naar een zogenaamde hybride-organisatie. De ontwikkeling van platform Wandel.nl staat centraal in deze transitie. Via unieke en relevante content, producten en diensten worden wandelconsumenten in hun behoeften voorzien. Het bereik groeit hard en de kanalen vullen elkaar steeds beter aan. Platform Wandel.nl ontwikkelt zich tot waardevol mediahuis (en verdienmodel) voor een specifieke markt.

Momenteel staat KWbN opnieuw op een kruispunt. De wereld blijft snel veranderen, zeker sinds de intrede van het coronavirus. De impact op merken, markten en organisaties is enorm. Consumenten zijn meer dan ooit op zoek naar kwaliteit, vertrouwen, verbinding en échte persoonlijke aandacht. De wereld vraagt om storydoing in plaats van storytelling. Daarbij worden organisaties steeds meer afgerekend op hun authenticiteit, integriteit en geloofwaardigheid.

Tegelijkertijd is wandelen gedurende de gezondheids crisis uitgegroeid tot de meest populaire vorm van bewegen. De toenemende aandacht voor bewegen en gezondheid biedt legio kansen voor wandelen – als meest laagdrempelige en duurzame vorm van bewegen – en de business van KWbN. Er breekt een volgende fase aan in de transitie, waarin de huidige missie, visie en rol leidend blijven. Voor de periode 2022 – 2024 definiëren we vier speerpunten:

1. Bindingsvormen zijn de sleutel en moeten doen wat ze beloven. Sociale en maatschappelijke impact moeten een plek krijgen en (meer) zichtbaar worden in de lading. Nieuwe structuur en vorm van het lidmaatschapsmodel is noodzakelijk, klantbehoeften staan ook hierbij centraal.
2. Natuur, belangenbehartiging, publieke debat en domein, moeten een belangrijkere rol krijgen, zowel in de organisatiestructuur als in de producten/diensten en lidmaatschapsvormen.
3. Content en campagnes moeten nóg meer worden gedifferentieerd naar doelgroepen en daarmee persoonlijker worden (relevantie). Dit geldt niet alleen voor de consumentenmarkt maar ook voor de ledenorganisatie.
4. De serviceorganisatie moet van een administratief, protocol en/of beleidsmatige afdeling worden getransformeerd naar een klantgerichte afdeling waar op deelonderdelen (training & begeleiding, events en



verenigingsmanagement) daadwerkelijk impact c.q. toegevoegde waarde wordt geleverd. Op basis van vraag uit de markt én persoonlijk contact.

Op 20 oktober 2021 heeft de Ledenraad besloten de strategische wending nader uit te werken. Om zodoende tot besluitvorming te komen in 2022 en mogelijke invoering van de veranderingen in 2023 en 2024. In dit jaarplan is daarom ook een grove meerjarenplanning opgenomen met daarin de belangrijkste hoogtepunten en financiële implicaties.

Het jaar 2022 moet in dat kader worden gezien als een overgangsjaar. Naast de normale bedrijfsvoering zullen we ons concentreren op de structurele veranderingen. Een jaar dat naar wij hopen een 'normaal' jaar zal zijn en waarin wij de gebruikelijke projecten en programma's kunnen uitvoeren. Rekening houdend met een aantal risico's zoals verwoord in hoofdstuk drie en een relatief behoudende begroting, is de verwachting dat we weer een positief resultaat kunnen schrijven.

1.1 Ledenorganisatie

Wandelen is populairder dan ooit. Desondanks zien we dit nauwelijks terug in ledenaantallen of deelnemers aan tochten. Nieuwe vormen van wandelen, veranderende behoeften van wandelaars en bijvoorbeeld tekorten aan vrijwilligers vereisen aanpassingsvermogen en veranderingsbereidheid van aangesloten organisaties. Dit betekent een heroriëntatie op en mogelijke aanpassing van benodigde kennis, competenties, vaardigheden en structuur in onze serviceorganisatie.

Verenigingsondersteuning

Verenigingsondersteuning gaat zich voornamelijk richten op drie hoofdzaken. Het bieden van ondersteuning rondom tochtorganisatie en events, het meer klassieke verenigingsmanagement en training/begeleiding (begeleid wandelen).

Speerpunten

1. Nieuwe bindingsvormen
 - ⇒ Analyse en uitwerking 'grote wandelonderzoek'.
 - ⇒ Werkgroep bindingsvormen voor verenigingen en stichtingen.
 - ⇒ Werkgroep bindingsvormen voor trainers.
 - ⇒ Werkgroep bindingsvormen voor wandelconsumenten.
 - ⇒ Uitkomsten benutten en samenbrengen in toekomstig contributiestelsel.
2. Belangenbehartiging
 - ⇒ Belangenbehartigingsagenda uitwerken en in uitvoering nemen.
 - ⇒ Betrekken Koplopers en lokale lidorganisaties.
3. Doorontwikkeling serviceorganisatie
 - ⇒ Aanpassen structuur serviceorganisatie aan nieuwe bindingsvormen (en behoeften lidorganisaties).
 - ⇒ Ontwikkelen menukaart producten en diensten (cafetariamodel).
4. Koploperaanpak
 - ⇒ Thema- en inspiratiebijeenkomsten van koplopergroepen (grote evenementen, verenigingen en lange afstand)
5. Bestaande producten en diensten
 - ⇒ Kwbn.nl (door)ontwikkelen dé plek waar lidorganisaties kennis halen én uitwisselen.
 - ⇒ Online inschrijven: groei doorzetten, handhaven serviceniveau en verbeteren gebruiksvriendelijkheid.
 - ⇒ Online calamiteitenplan: gebruik terugbrengen naar niveau 2019 en uitbreiden mogelijkheden.



- ⇒ Wandelcafés decentraal doorzetten, met belangrijke rol voor vrijwilligers. Koploper organisaties betrekken als ambassadeurs om effect en reikwijdte te vergroten.

Leden

In de huidige wandelmarkt zijn relevantie en toegevoegde waarde steeds meer leidend. Deze relevantie moet op korte termijn worden vertaald naar nieuwe bindingsvormen. Het huidige lidmaatschap is vooral gericht op (korting op) wandeltochten en events en sluit daarom steeds minder aan bij de veranderende behoeften. De verwachting is dat de daling van het aantal verenigingsleden de komende jaren blijft doorzetten. De omzet blijft echter nagenoeg gelijk vanwege de inflatiecorrectie die is opgenomen in het contributiemodel. Voor het aantal individuele leden begroten we een lichte groei. Hiervoor is het doorgaan van de Vierdaagse Nijmegen en het voorbereidingsprogramma Via Vierdaagse (1.850 nieuwe leden) essentieel (zie risicoparagraaf). Daarnaast verwachten we via het snelgroeiende bereik van Wandel.nl op een organische manier nieuwe individuele leden aan ons te kunnen binden.

Toelichting cijfers

De omzet uit lidorganisaties zal licht groeien. Deze groei is enerzijds toe te schrijven aan de inflatiecorrectie die is opgenomen in het contributiemodel. Anderzijds is de verwachting dat door afname van de coronapandemie het aantal georganiseerde wandeltochten en events weer licht zal groeien. Deze groei vergroot ook het aantal potentiële klanten voor het systeem van online inschrijven dat tijdens de coronacrisis succesvol is gelanceerd. Met de groei van het aantal events verwachten we in 2022 een grotere afname van het product, daarnaast is de marge iets hoger vanwege aangepaste tarieven. We maken extra budget vrij voor het organiseren en professionaliseren van webinars en het inkopen van relevante content voor kwbn.nl. Daarnaast is er een extra bedrag voor de verdere ontwikkeling en uitvoering van de belangenbehartigingsagenda.

> VERENIGINGSONDERSTEUNING	Aantallen				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
	Organisaties	1.076	1.023	975	934	71	128	131
Online inschrijven pakketten		26	175		1	2	7	14
Online inschrijven inschrijvingen		5.080	13.500					
Close pakketten								
Calamiteitenplan	235	52	380	235				
NOC*NSF subsidie calamiteitenplan					58			
TOTAAL OMZET					130	130	138	164
Diensten organisaties					142	65	79	134
Overige kosten					1	12	3	6
Calamiteitenplan					39	35	28	23
TOTAAL KOSTEN					182	112	110	163
TOTAAL RESULTAAT					-52	18	28	1



> LEDEN	Aantallen				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
Verenigingsleden (betaald)	23.497	21.055	20.800	19.550	335	355	331	355
Verenigingsleden (gratis)	2.986	1.944	1.775	1.650				
Atletiekunie leden	6.437	5.979	6.000	5.900	74	69	69	69
Individuele leden (betaald)	21.880	22.997	23.000	24.350	637	675	635	700
Individuele leden (gratis)	1.090	1.074	900	830				
TOTAAL	55.890	53.049	52.475	52.280	1.046	1.099	1.035	1.124
Verenigingsleden					170	170	111	95
Individuele leden					152	154	122	132
TOTAAL KOSTEN					322	324	233	227
TOTAAL RESULTAAT					724	775	802	897

1.2 Training en begeleiding

Daar waar verenigingen het moeilijk hebben, stijgt de interesse in het wandelen onder begeleiding en in meer informele groepen. In 2022 zetten we concrete stappen om deze wereld zichtbaarder te maken via het platform Wandel.nl.

We maken een volgende stap in ons aanbod opleidingen, waardoor trainers zelf opleidingstrajecten kunnen samenstellen. Doel is hen daardoor langer en meer aan ons te binden. Verder willen we lidorganisaties stimuleren om meer te doen aan wandelen onder begeleiding van gecertificeerde wandeltrainers. Het Sportakkoord biedt uitstekende mogelijkheden om dit tegen zeer gunstige voorwaarden te doen. Verder zetten we in op professionalisering van ons aanbod en meer (online) verbinding met onze wandeltrainers.

Speerpunten

- ⇒ Wandel.nl wordt de plek waar vraag en aanbod (op het gebied van training, begeleiding en groepen) bij elkaar worden gebracht. Met een bereik van rond de vier miljoen wandelaars een interessante plek voor trainers, begeleiders én verenigingen om hun wandelaanbod te etaleren.
- ⇒ Kwbn.nl wordt de plek waar al onze gecertificeerde opleidingen, bijscholingen en relevante content voor wandeltrainers te vinden zijn. We creëren een plek waar trainers en coaches online kennis en informatie kunnen halen én uitwisselen.
- ⇒ Klankbordgroepen van wandeltrainers en coaches om onder andere nieuwe bindingsvormen te toetsen.
- ⇒ Inzet van (leefstijl)coaches en specialisten binnen opleidingen en bijscholingen.
- ⇒ Introductie nieuwe elektronische leeromgeving t.b.v. onze opleidingen.
- ⇒ Ontwikkeling marketingcampagnes om deelname aan o.a. opleidingen en bijscholingen te verhogen.

FitStap

Er zijn inmiddels ruim 200 FitStap-coaches opgeleid. We integreren het traject steeds meer en beter in ons reguliere aanbod van opleidingen. Het product blijft vooral interessant voor de zakelijke markt. De inhoud van het product wordt dan aangepast aan specifieke doelgroepen (zoals bijvoorbeeld Reuma en Parkinson) en weggezet via gezondheids-, patiënten- en/of belangenorganisaties. In dat kader krijgt de succesvolle pilot met Reuma Nederland in 2022 een structureel vervolg. Daarnaast gaan we Fitstap-trajecten integreren in de dienstverlening van onze hoofdpartner Zorg van de Zaak Netwerk. Verder zijn we met lokale sportbedrijven in gesprek om ook daar programma's uit te rollen voor specifieke doelgroepen. Ten slotte beslissen we in het eerste deel van het jaar of en zo ja wat de plek van de FitStap-app in het programma zal zijn.

Toelichting cijfers

Voor 2022 verwachten we voor het totale programma een relatief hogere groei in financieel resultaat dan in de afgelopen jaren. Dit dankzij een betere marge, hogere afzet en de extra mogelijkheden voor wandelaanbieders om via het Sportakkoord WST 1 en 2 te volgen.

> TRAINING EN BEGELEIDING	Aantallen				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
FitStap pakketten/licenties	450	177	530	600	12	5	11	10
Deelnemers opleiding FitStap coach	60	40	37	50	10	10	12	16
Partnerships						6	14	5
Deelnemers opleidingen 1, 2 en 3	142	126	325	360	20	15	37	58
Wandelplatform	350		650		32		7	11
Bedrijfssporten pakketten	1				2			
TOTAAL OMZET					76	36	81	100
Kosten productverkoop					12	12	11	16
Kosten Opleiding					8	10	12	16
Overige kosten						6	10	
Kosten opleidingen					28	12	28	33
Kosten wandelplatform					29	13	2	5
Kosten bedrijfssporten					1			
TOTAAL KOSTEN					78	53	63	70
TOTAAL RESULTAAT					-2	-17	18	30



1.3 Wandel.nl

Het platform Wandel.nl staat centraal in de missie van KWbN. Via een juiste mix van on- en offlinekanalen inspireren we wandelaars elke dag met unieke content (om nieuwe wandelavonturen aan te gaan). Het afgelopen jaar heeft Wandel.nl zich ontwikkeld van evenementen-agenda naar full-service-platform voor verschillende typen wandelaars. In 2022 zetten we letterlijk en figuurlijk de laatste stap in de ontwikkeling van het platform en de propositie.

Het jaar 2021 stond vooral in het teken van doorontwikkeling van de propositie naar een professioneel wandel-mediahuis. Magazine Wandel.nl is vernieuwd qua bladformule, (hoofd)redactie en vormgeving. Het blad sluit inmiddels perfect aan bij de online (content)strategie en ligt voor het eerst in ruim 900 boekhandels. De website Wandel.nl wordt volledig vernieuwd en uitgebreid qua functionaliteiten en beleving. De bijbehorende app bevindt zich in de laatste fase van zijn ontwikkeling en bevat begin 2022 alle gewenste functionaliteiten (inclusief digitale KWbN-ledenpas). Gedurende de verbouwing ging de 'business' gewoon door. Het bereik groeide wederom hard: naar verwachting passeren we eind 2021 de vier miljoen sessies. Inmiddels beschikken we van 2.5 miljoen wandelaars over profielinformatie.

De nieuwe website vergroot onze mogelijkheden op het gebied van interactie en het aanboren doelgroepen. Daarbij zullen we vooral inzetten op de gezondheidswandelaar (training/begeleiding) en de recreatieve wandelaar (routes). Voor 2022 richten we ons specifiek op kwalitatieve doelstellingen. Het bereik zal naar verwachting organisch doorgroeien, waardoor we ons meer kunnen focussen op de verrijking van onze profielen, relevante campagnes en engagement. Via gerichte campagnes willen we het aantal profielkenmerken per wandelaar verder uitbreiden en meer profielen aanvullen met een e-mailadres. Achterliggend doel is om de interactie met de doelgroep verder te personaliseren. Conversie op het gebied van webshopaankopen, event-inschrijvingen en lidmaatschappen wordt meer en meer onderdeel van de campagnes, waardoor we dit ook rechtstreeks gaan terugzien in de omzetcijfers.

Partnerships

Wat betreft partnerships loopt de overeenkomst met Intersport (in het domein 'uitrusting') eind 2021 af. Vanaf 2022 hopen we een nieuwe partner te vinden binnen dit domein. Dit kunnen retailers of merken zijn. Er is al enkele maanden contact met diverse grote spelers op deze markt. Voordeel voor leden en trainers (loyalty) wordt belangrijk onderdeel van een toekomstige deal. Overige partnerovereenkomsten lopen allemaal nog minimaal een jaar door, eind 2022 gaan we nieuwe pitches uitzetten binnen de verschillende domeinen en gesprekken starten voor verlenging. Het uitbouwen van de profielkenmerken verbreedt onze propositie en zorgt ervoor dat we op meerdere domeinen een interessante gesprekspartner zijn.



Zorg van de Zaak Netwerk

De samenwerking met hoofdpartner Zorg van de Zaak Netwerk gaat een volgende fase in. Het eerste jaar stond vooral in het teken van elkaar leren kennen, het ontwikkelen van relevante campagnes rondom wandelen en werken én het vinden van alternatieven voor de geplande activiteiten bij evenementen (die allemaal werden afgelast).

In 2022 zetten we volop in op nieuwe campagnes, activatie en hospitality bij meerdere grote wandelevents. Zwaartepunt komt te liggen bij het integreren en implementeren van maatwerk-wandelprogramma's binnen de verschillende soorten dienstverlening van de aangesloten labels. Daarbij moet je denken aan het ontwikkelen van specifieke wandelprogramma's binnen bijvoorbeeld de kraamzorg, verslavingszorg en psychische gezondheidszorg. Deze integratie is tevens onderdeel van de belangenbehartigingsagenda en draagt bij aan het doel om wandelen meer te positioneren als onderdeel van een gezonde leefstijl.

Speerpunten

- ⇒ Partnership afsluiten binnen het domein 'uitrusting' (idealiter met een a-merk retailer).
- ⇒ Afronding doorontwikkeling website Wandel.nl (uitbreiding functionaliteiten routes en training/begeleiding).
- ⇒ Verrijking profielen qua aantal kenmerken en e-mailadressen.
- ⇒ Groei in webshopaankopen, event-inschrijvingen en lidmaatschappen.
- ⇒ Uitbreiding van de propositie met de app Wandel.nl voor extra interactiemogelijkheden en (community-)functionaliteiten.

Toelichting cijfers

Het verdienmodel van Wandel.nl krijgt een steeds groter aandeel in de totale business van KWbN. De advertising markt is vanaf juni 2021 weer goed op gang gekomen. We verwachten deze lijn in 2022 verder door te trekken. De meeste kansen liggen op de domeinen van toerisme (wandelgebieden in binnen- en buitenland) en recreatie. Het dagelijks inspireren van wandelaars (op het gebied van routes, reizen en gezondheid) met unieke content brengt ook kosten met zich mee. Anders dan de content van tochten en evenementen kost de productie van content en campagnes de nodige (externe) uren.



> WANDEL.NL	Aantallen				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
Website sessies	1.975.000	2.734.130	4.300.000	4.500.000				
Profielen	1.240.000	1.509.505	2.500.000	2.800.000				
Volgers en likes (social media)	19.100	25.764	35.000	40.000				
Nieuwsbriefabbonnees	57.100	78.916	92.000	100.000				
Advertising offline					127	77	12	20
Advertising online					75	78	95	105
Partnerships					224	228	590	600
Productverkoop					33	18	22	30
Projectsubsidie						100		
TOTAAL OMZET					459	501	719	755
Website & tools					49	92	80	50
Marketing, content en campagnes					44	62	429	275
Inkoop producten					22	7	11	13
Provisies					68	50	53	88
TOTAAL KOSTEN					183	211	573	426
TOTAAL RESULTAAT					276	290	146	329

1.4 Avond4daagse

Avond4daagse is sinds jaar en dag de 'cashcow' van KWbN. Als gevolg van de coronacrisis hebben er de laatste twee jaren nauwelijks Avond4daagsen plaatsgevonden. Avond4daagse – Home Edition heeft ons geleerd dat het mogelijk is om kinderen meerdere dagen achter elkaar in beweging te brengen zonder dat dit persé een Avond4daagse-feestje hoeft te zijn. Het heeft KWbN rechtstreeks in contact gebracht met tienduizenden kinderen en hun ouders. Dit concept biedt kansen, maar vraagt ook om een andere positionering.

Naast de online-propositie (Home Edition) liggen er kansen om de propositie verder te verbreden. In Limburg wordt sinds twee jaar een zogenaamde 'Peuter4daagse' georganiseerd met ruim 5.000 deelnemers verdeeld over meerdere locaties (kinderdagverblijven). De propositie is afgeleid van Avond4daagse, maar heeft andere invalshoeken en positionering. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de vele 'Rolstoel4daagsen' die inmiddels worden georganiseerd. Het jaar 2022 wordt benut om de propositie van Avond4daagse te verbreden naar nieuwe doelgroepen.

Speerpunten

- ⇒ Verbreding propositie Avond4daagse (nieuwe markten, nieuwe doelgroepen).
- ⇒ Avond4daagse Home Edition positioneren naast reguliere Avond4daagse events.
- ⇒ Organisatoren ondersteunen bij de herstart van hun events (na twee jaar zonder Avond4daagsen).

Toelichting cijfers

De verwachting is dat Avond4daagsen in 2022 weer op de reguliere manier plaats kunnen vinden. De coronacrisis heeft er wel voor gezorgd dat er waarschijnlijk een aantal Avond4daagse-organisatoren zijn verdwenen. Het gebrek aan vrijwilligers en de steeds ouder wordende organisatoren zijn hier de voornaamste reden van. Daarnaast is het op dit moment erg moeilijk inschatten wat het effect is op het aantal deelnemers en het draagvlak bij ouders en scholen. Qua begroting (medailleverkoop) kiezen we er daarom voor om 75% van de omzet van 2019 (het laatste 'normale' jaar aan te houden). Daarnaast zullen we voor het eerst in vier jaar weer een inflatiecorrectie toepassen op de medailleprijs.



> AVOND4DAAGSE	Aantallen				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
Medailles (regulier)	394.000	6.000	12.000	300.000	763	5	18	588
Promotiemateriaal pakketten	470	447						
Medailles (Home Edition)		60.000	65.800	44.000		145	276	108
Overige omzet					10			
TOTAAL					773	150	294	696
Medailles					269	2	9	240
Promotie en marketing					126	74	8	20
Retributie					11	13		
Logistieke kosten					59		1	50
Home edition						51	180	67
TOTAAL KOSTEN					465	140	198	377
TOTAAL RESULTAAT					308	10	96	319

1.5 (Via) Vierdaagse

De Vierdaagse Nijmegen en KWbN zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Intensivering van de samenwerking is een 'must' voor beide organisaties. Thema's als ontwikkeling kostenniveaus, kantoorhuisvesting, duurzaamheid, veiligheid én bewerking van de wandelmarkt vragen meer dan ooit om een gezamenlijke aanpak.

Via Vierdaagse is sinds 2009 een succesvol voorbereidingsprogramma op de Vierdaagse. De afgelopen jaren is gebleken dat de behoefte aan training, begeleiding en verzorging rondom de Vierdaagse verder is toegenomen. Na Via Vierdaagse willen deelnemers gebruik blijven maken van het voorbereidingsprogramma en de verzorging onderweg. Enerzijds liggen er kansen om deelnemers meer toegevoegde waarde en beleving te bieden. Anderzijds biedt het partners en stakeholders mogelijkheden om in contact te komen met de doelgroep en hun merk verder te activeren (onderweg).

De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat de Vierdaagse twee jaar op rij (in fysieke vorm) is afgelast. Tegelijkertijd is wandelen gedurende deze gezondheids crisis uitgegroeid tot de meest populaire vorm van bewegen. KWbN positioneerde wandelen al steeds meer als onderdeel van een gezonde leefstijl. Tijdens de coronacrisis is hier versnelling op aangebracht. Training, voorbereiding en verzorging past uitstekend in deze visie. Het faciliteren van Stichting DE 4DAAGSE om waarde toe te voegen op dit gebied sluit uitstekend aan bij de rol die KWbN graag wil spelen in het landschap van wandelaanbieders en wandelaars.

Speerpunten

- ⇒ Exploitatie van het Via Vierdaagse-programma (1.850 debutanten goed voorbereid op hun eerste Vierdaagse).
- ⇒ Uitbreiden van het (inhoudelijke) voorbereidingsprogramma voor reguliere Vierdaagse-deelnemers met behoefte aan extra training en begeleiding.
- ⇒ Doorontwikkelen van het verzorgingsconcept (KWbN-rustposten) in samenwerking met een professioneel bureau om beleving, kwaliteit, logistiek en veiligheid verder te verbeteren.

De Alternatieve Vierdaagse

In 2020 en 2021 is de Alternatieve Vierdaagse georganiseerd. Twee jaar op rij hebben ruim 20.000 deelnemers hun 'eigen' Vierdaagse gelopen in binnen- en buitenland. Naast de reguliere Vierdaagse-wandelaars zijn via dit concept nieuwe doelgroepen met andere behoeften aangeboord. Zo liep 18% van de deelnemers 5 km, 38% 10 km en 21% 20 km. Hier liggen kansen op het gebied van positionering en propositie-verbreding. We gaan er echter vanuit dat in 2022 weer een 'reguliere' Vierdaagse georganiseerd wordt. In dat geval gaan we samen met Stichting DE 4DAAGSE



onderzoeken of en hoe deze concepten naast elkaar kunnen bestaan en wat dat eventueel betekent voor de propositie en bijbehorende positionering.

Toelichting cijfers

De begroting is gebaseerd op het resultaat van 2019, het laatste jaar dat we een volledig Via Vierdaagse-programma hebben georganiseerd. Doorontwikkeling en professionalisering worden gefinancierd met (extra) inkomsten uit partnerships. Vanwege het risico op een latere start van het inschrijfproces is de omzet betreffende uitbreiding van het voorbereidingsprogramma niet specifiek begroot. De kosten zullen binnen het reguliere programma worden gedragen, omdat het met name personele inzet betreft.

> (VIA) VIERDAAGSE	Aantallen				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
Inschrijvingen Via Vierdaagse	1.809			1.850	328	154		367
Pluspakketten	1.526				44			50
Productverkoop						6		
Alternatieve Vierdaagse		20.883	18.000			56	610	
TOTAAL OMZET					372	216	610	417
Startbewijzen					131	47		175
Rustpost + Wedren					123			125
Vorbereidingsprogramma					27	15		25
Marketing en communicatie					10	16		15
Alternatieve Vierdaagse						115	551	
TOTAAL KOSTEN					291	193	551	340
TOTAAL RESULTAAT					81	23	59	77

2.0 Begroting

Uit de omgevingsanalyse, strategische keuzes en kengetallen volgt de begroting voor 2022. De opbrengsten en kosten voor de specifieke programma's zijn zowel inhoudelijk als financieel toegelicht in hoofdstuk 1.

2.1 Verlies en winst

Naar verwachting zal de omzet in 2022 stijgen naar bijna € 3.650K, dit is een stijging van ruim € 1.000K ten opzichte van 2020 en een stijging van € 283K ten opzichte van de forecast 2021 (zie pagina 17).

De bijdrage NOC*NSF daalt met € 96K in vergelijking met het boekjaar 2021. Dit komt omdat er in deze bijdrage € 90K extra is uitgekeerd vanuit NOC*NSF in het kader van coronasteun. Met ingang van 2022 wordt de methodiek van het toekennen van de bijdrage van NOC*NSF gewijzigd. Naast de algemene voorwaarden en ledenaantallen wordt 'omzet' een belangrijke wegingsfactor. Voor de toekenning van 2022 en 2023 wordt 2019 als referentiejaar gebruikt. We hebben bij NOC*NSF een verzoek ingediend om de omzet van Stichting DE 4DAAGSE mee te mogen tellen omdat KWbN opdrachtgever/eigenaar is van de Vierdaagse Nijmegen.

2.2 Personeelskosten

De personele bezetting op het bondsbureau zal in 2022 nagenoeg gelijk blijven aan voorgaande jaren. De personeelskosten zullen naar verwachting in totaal met 5% stijgen ten opzichte van 2021. Op moment van schrijven is er (nog) geen CAO-akkoord, maar de verwachting is dat de salarissen met ongeveer 2% geïndexeerd zullen worden. Daarnaast hebben we te maken met de periodieke stijging op basis van de beoordelingsmethodiek uit de CAO Sport.

> PERSONEELSKOSTEN	FTE				€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
	Bedrijfsvoering	4,9	4,9	5,0	4,9			
Directie	2,0	2,0	2,0	2,0				
Marketing	6,0	7,0	7,0	7,0				
Leden(service)	4,3	4,4	4,2	4,2				
Totaal	17,2	18,3	18,2	18,1	1.474	1.232	1.468	1.556



€ x 1.000				
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
OMZET				
Bijdrage NOC-NSF	437	385	483	387
Organisaties	130	130	138	164
Organisatie leden	409	424	400	424
Individuele leden	637	675	635	700
Totaal Ledenorganisatie	1.176	1.229	1.173	1.288
Wandel.nl	459	501	719	755
Vierdaagse Nijmegen	372	216	610	417
Avond4daagse	773	150	294	696
Training en begeleiding	76	36	81	100
Totaal Markt	1.680	903	1.704	1.968
TOTAAL OMZET	3.293	2.517	3.360	3.643
€ x 1.000				
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
KOSTEN				
Organisaties	182	112	110	163
Organisatie leden	170	170	111	95
Individuele leden	152	154	122	132
Totaal Leden	504	436	343	390
Wandel.nl	183	211	573	426
Vierdaagse Nijmegen	291	193	551	340
Avond4daagse	465	140	198	377
Training en begeleiding	78	53	63	70
Totaal Markt	1.017	597	1.385	1.213
Personeel	1.474	1.232	1.468	1.556
Organisatie	276	269	250	295
Afschrijvingen	107	148	105	133
Totaal Overhead kosten	1.857	1.649	1.823	1.984
TOTAAL KOSTEN	3.378	2.682	3.551	3.587
OPERATIONEEL RESULTAAT	-85	-165	-191	56
Bijzondere baten/lasten	11	-14	-9	-6
RESULTAAT	-74	-179	-200	50



2.3 Organisatiekosten

De organisatiekosten zullen in 2022 naar verwachting met € 45K stijgen ten opzichte van de forecast 2021 en met € 26K ten opzichte van 2020. Met name kostenstijgingen door de sterk opgelopen inflatie en de verwachting dat er meer fysieke bijeenkomsten plaats gaan vinden zijn de oorzaken van deze stijging.

> ORGANISATIEKOSTEN	€ x 1.000			
	Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022
Bestuurs- en directiekosten	45	31	36	55
Huisvestingskosten	22	21	21	26
Automatiseringskosten	154	126	109	114
Kantoorkosten	27	19	20	20
Accountants- en advieskosten	31	44	40	40
Algemene kosten	-3	28	24	40
TOTAAL	276	269	250	295

2.4 Investeringsbegroting en afschrijvingen

Eind 2021 zijn de platformen Wandel.nl en KWBN.nl volledig vernieuwd. In het eerste kwartaal van 2022 zal de laatste fase van deze doorontwikkeling plaatsvinden. Hier is naar verwachting nog een investering van € 60K mee gemoeid.

Daarnaast vraagt de ICT-infrastructuur de nodige aandacht. Enerzijds is dit omdat de huidige organisatie-portalen op termijn niet meer door de (huidige) leverancier worden ondersteund, anderzijds om een (betere) koppeling te bewerkstelligen tussen onze CRM-data, onze gedragsdata (profielen) en de transacties die onze klanten aangaan op de verschillende platformen. Met deze koppeling zijn we beter in staat van toegevoegde waarde te zijn voor onze wandelaars. Verder is doorontwikkeling van het systeem van online inschrijven gewenst en kijken we naar een elektronische leeromgeving voor onze opleidingen. Voor de investering in genoemde functionaliteiten is een bedrag van € 150K begroot.

> BEGROTING INVESTERINGEN 2022	€ x 1.000	Afschrijving (maanden)
Kantoorautomatisering	5	60
Platform Wandel.nl	40	36
Platform KWBN.NL	20	36
Dynamics aanpassing (datalake etc.)	150	36
TOTAAL	215	



De afschrijvingen zullen in 2022 naar verwachting € 133K bedragen. In de afschrijvingen is er rekening mee gehouden dat de geplande investeringen medio 2022 worden geactiveerd en dus ook deels worden afgeschreven in het boekjaar 2022.

		€ x 1.000				
		Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Begroting 2021	Forecast 2021	Begroting 2022
IMMATERIELE VASTE ACTIVA AFSCHRIJVINGEN						
	Software CRM	45	73	36	64	25
	Software Fitstap	22	22			
	Software Website/App	11	11	86		65
	TOTAAL	78	106	122	64	90
		€ x 1.000				
		Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Begroting 2021	Forecast 2021	Begroting 2022
MATERIELE VASTE ACTIVA AFSCHRIJVINGEN						
	Gebouwen	26	26	26	26	26
	Schilderwerk		3	3	3	3
	Inventaris		1			
	Promotiestand/foodtruck		2	2	2	2
	Hardware	3	10	10	10	12
	TOTAAL	29	42	41	41	43
	TOTAAL AFSCHRIJVINGEN	107	148	163	105	133

3.0 Risico's en onzekerheden

Vanzelfsprekend bevat elke begroting een aantal risico's en onzekerheden. Voor KWbN lagen deze risico's vooral op het gebied van IT-infrastructuur, personeelskosten en partnerships. Tijdens de coronacrisis is duidelijk geworden dat de focus op evenementen (zowel binnen de verdienmodellen als de lidmaatschappen) extra risico's met zich meebrengt. In deze risicoparagraaf proberen we deze risico's en de eventuele impact zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Vierdaagse Nijmegen

We verwachten dat de Vierdaagse Nijmegen in 2022 in zijn oorspronkelijke vorm doorgaat en dat er weer 1.850 debutanten kunnen deelnemen aan het programma Via Vierdaagse. Mocht de Vierdaagse in zijn geheel niet doorgaan dan heeft dit weinig gevolgen voor het directe (financiële) resultaat. In de begroting van het aantal individuele leden is echter wel rekening gehouden met een instroom van minimaal 1.500 nieuwe Via Vierdaagse deelnemers. De financiële impact hiervan bedraagt € 46K voor de korte termijn. Omdat een groot deel van deze nieuwe leden meerdere jaren aan KWbN verbonden blijft heeft een eventuele afgelasting een sterk negatief effect op de lange termijn. Als de Vierdaagse in zijn geheel niet doorgaat, zullen we sowieso inzetten op de Alternatieve Vierdaagse. Het organiseren van een Alternatieve Vierdaagse biedt voor KWbN meer commerciële mogelijkheden ter compensatie op de korte termijn. De negatieve effecten voor de lange termijn zijn moeilijker te compenseren.

Avond4daagse

In de begroting gaan we ervan uit dat er in 2022 geen beperkingen zijn om de reguliere Avond4daagsen weer te organiseren. Risico is dat er wel beperkende maatregelen zijn en dat een deel van de reguliere Avond4daagsen niet kunnen doorgaan. Daarnaast blijft het terugkerende aantal deelnemers (na twee jaar zonder Avond4daagsen) lastig te prognostiseren. Hier is in de begroting al (deels) rekening mee gehouden door op 75% van het niveau van 2019 te begroten. Indien alle Avond4daagsen opnieuw geannuleerd worden zullen we de Home Edition wederom op grote schaal inzetten.

CAO-onderhandelingen

De CAO Sport loopt eind dit jaar af. De onderhandelingen voor de nieuwe CAO zijn inmiddels gestart maar nog niet afgerond, hierdoor is de loonstijging nog niet bekend. Door de oplopende inflatiecijfers en de druk op de arbeidsmarkt kan het zijn dat de CAO-stijging hoger uitvalt dan het percentage waar rekening mee is gehouden in de begroting. We zullen deze extra kosten dan opvangen binnen de huidige begroting. Hierbij is bezuiniging op personeel niet aan de orde, vanwege de te behalen doelstellingen.



Tochtbijdrage

Zowel in 2020 als 2021 is een groot deel van de wandeltochten vanwege de coronapandemie niet doorgegaan. KWbN en haar aangesloten organisaties delen wat dit betreft de pijn: voor deze tochten is de afgelopen jaren maar 50% van de tochtbijdrage in rekening gebracht. Ook voor 2022 is er het risico dat door beperkende maatregelen een deel van de wandeltochten niet door kan gaan en KWbN ervoor kiest om (een deel van) de tochtbijdragen niet in rekening te brengen.

Atletiekunie

Technisch gezien is Atletiekunie de grootste 'lidorganisatie' van KWbN. Sinds 2011 bieden KWbN en Atletiekunie een combilidmaatschap aan leden van atletiekverenigingen die een zogenaamde wandelafdeling hebben. Via dit combilidmaatschap faciliteert KWbN ongeveer 6.000 leden van Atletiekunie met haar producten. KWbN merkt dat Atletiekunie al enkele jaren zoekende is naar de juiste invulling en toegevoegde waarde van dit lidmaatschap. Bij een eventuele ontbinding van de huidige constructie is KWbN voornemens de wandel leden rechtstreeks over te hevelen naar het individueel lidmaatschap.

Partnerships

KWbN is een kleine organisatie die graag vanuit de zogenaamde regierol werkt. Hiervoor is samenwerking met partners essentieel. Enerzijds brengen partners een financiële bijdrage binnen, anderzijds dragen zij bij aan strategische doelstellingen. Er bestaat een risico dat partners tussentijds afhaken of dat contracten niet worden verlengd. Het partnership met Zorg van de Zaak Netwerk vormt hierbij het grootste risico, aangezien hier een zeer aanzienlijk deel van de omzet uit partnerships mee gemoeid is.

ICT

KWbN is in haar dienstverlening richting wandelaars en wandelorganisaties steeds meer afhankelijk van technologie. Niet alleen de serviceprocessen, maar ook de marketing-processen worden allemaal gestuurd via technologische toepassingen. De IT-wereld verandert echter snel, ontwikkelingen van vandaag zijn morgen achterhaald. Het blijft een enorm lastige opgave om up-to-date te blijven van de ontwikkelingen, zowel in de markt als bij onze partners en leveranciers. Blijven doorontwikkelen is een must, maar brengt wel (financiële) risico's met zich mee.

Daarnaast neemt het werken op afstand, de onderlinge connectiviteit en de digitaliseringsdruk steeds verder toe. Dat zorgt ervoor dat ook KWbN steeds meer wordt blootgesteld aan zogenaamde cyberrisico's. Gezien de complexiteit laten wij ons structureel monitoren en adviseren door externe specialisten, om uiteindelijk de risico's zoveel mogelijk te beperken.

4.0 Meerjarenplanning en begroting

Zoals eerder in dit document geschetst staat KWbN begin 2022 opnieuw op een kruispunt. Wandelen is sinds de coronacrisis populairder dan ooit. Anderzijds is gedurende deze periode de afhankelijkheid (en kwetsbaarheid) van evenementen meer dan ooit aangetoond.

De sterke focus op events en de traditionele verenigingsbenadering (er voor iedereen moeten/willen zijn) vraagt om herstructurering en een nieuwe strategie. Hiervoor moet opnieuw worden gekeken naar bindingsvormen en contributiestructuren. Dit vergt een gedegen voorbereiding. Daarnaast heeft eventuele verandering en implementatie impact op verschillende organisatieonderdelen. We schetsen daarom in dit hoofdstuk een eerste vergezicht.

2021

- ⇒ Start werkgroepen bindingsvormen (Q4)

2022

- ⇒ Besluitvorming (nieuwe) bindingsvormen, contributiemodel (leden, lidorganisaties en trainers) (Q2)
- ⇒ Implementatie nieuwe ICT-infrastructuur (Q3)
- ⇒ Onderzoek en ontwikkeling nieuw businessmodel/propositie Avond4daagse (hele jaar)
- ⇒ Ontwikkeling nieuwe structuur serviceorganisatie (Q3/4)
- ⇒ Voorbereiding mogelijk aanpassing statuten en algemeen reglement (Q3/4)
- ⇒ Implementatie en uitvoering belangenbehartigingsagenda

2023

- ⇒ Implementatie aangepaste serviceorganisatie (per 1 januari)
- ⇒ Invoering nieuwe bindingsvormen en contributiemodel (per 1 januari)
- ⇒ Invoering businessmodel/aangepaste propositie Avond4daagse
- ⇒ Voorbereiding nieuw financieringsmodel NOC*NSF (social return on investment)
- ⇒ Uitvoering en tussenevaluatie belangenbehartigingsagenda

2024

- ⇒ Uitvoering en eindevaluatie belangenbehartigingsagenda
- ⇒ Effecten zichtbaar op het gebied van bindingsvormen, nieuwe financieringsmodel NOC*NSF (social return on investment)

Op basis van de meerjarenplanning hebben we een begroting op hoofdlijnen gemaakt voor de komende jaren. We verwachten dat de gewijzigde systematiek bij NOC*NSF vanaf 2023 zal leiden tot een structureel hogere bijdrage, zeker als in 2024 de zogenaamde 'social return on investment' onderdeel wordt van de te ontvangen bijdrage. Op dit gebied liggen legio kansen voor wandelen. Denk hierbij aan gezondheid, preventie, eenzaamheid, vitaliteit, inclusiviteit en duurzaamheid.



Het invoeren van de nieuwe bindingsvormen kan in 2023 een risico vormen voor de omzet op het gebied van verenigingsleden. Deze risico's zullen begin 2022 in kaart worden gebracht. De verwachting is dat met een nieuw contributiemodel de ledeninkomsten vanaf 2024 structureel zullen stijgen.

In de huidige markt zien we voldoende kansen om ook in de komende jaren de marktomzet structureel jaarlijks te laten stijgen. Dit zal wel de nodige inspanningen met zich meebrengen (vooral op het gebied van content en campagnes), daarom laten we aan de kostenkant de kosten met hetzelfde percentage meestijgen.

Goed gemotiveerd en opgeleid personeel is noodzakelijk om de gestelde doelen van de meerjarenplanning te behalen, daarom verwachten wij voor de jaren na 2022 een extra stijging van de personeelskosten van 3% boven de reguliere CAO-stijging. Hiermee hopen we het juiste personeel te behouden en eventueel nieuwe mensen met de juiste competentie aan te trekken.

		€ x 1.000							
		Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Index	Begroting 2024	Index
Omzet									
	Bijdrage NOC-NSF	437	385	483	387	437	↑ 113	500	↑ 114
	Leden	1.176	1.229	1.173	1.288	1.275	↓ 99	1.339	↑ 105
	Markt	1.680	903	1.969	2.246	2.471	↑ 110	2.718	↑ 110
	Totaal Omzet	3.293	2.517	3.625	3.921	4.183	↑ 107	4.557	↑ 109
Kosten									
		€ x 1.000							
		Werkelijk 2019	Werkelijk 2020	Forecast 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Index	Begroting 2024	Index
	Leden	504	436	415	476	462	↑ 97	476	↓ 103
	Markt	1.017	597	1.578	1.419	1.561	↓ 110	1.717	↓ 110
	Personeel	1.474	1.232	1.468	1.552	1.676	↓ 108	1.810	↓ 108
	Organisatie	276	269	250	285	294	↓ 103	303	↓ 103
	Afschrijvingen	107	148	105	133	180	↓ 135	196	↓ 109
	TOTAAL KOSTEN	3.378	2.682	3.816	3.865	4.173	↓ 108	4.502	↓ 108
OPERATIONEEL RESULTAAT		-85	-165	-191	56	10		55	
	Bijzondere baten/lasten	11	-14	-9	-6	-6	⇒ 100	-6	⇒ 100
RESULTAAT		-74	-179	-200	50	4		49	



5.0 Slotwoord

Er is een nieuwe fase aangebroken in de transitie van KWbN. Zoals in de inleiding geschetst wordt 2022 een overgangsjaar. Een niet minder belangrijk jaar, want er moeten essentiële besluiten worden genomen in deze volgende fase van transitie. Het wordt een jaar waarin we de voorbereidingen treffen en de basis zullen leggen voor strategische aanpassingen in de ledenorganisatie en bijbehorende contributiemodellen.

Gedurende deze verbouwing draait onze winkel natuurlijk gewoon door. Wandelen is populairder dan ooit, er is veel behoefte aan professionele training en begeleiding. Er zijn legio kansen om hier met onze (sub)merken op in te springen. Wij willen de partij zijn die vraag en aanbod koppelt op het gebied van wandelen. Niet alleen op het gebied van events, maar ook voor routes en training & begeleiding. Daarvoor zullen we ook komend jaar adequaat, snel en ondernemend moeten handelen. De eerste stappen zijn gezet met de doorontwikkeling van de platforms KWBN.nl en Wandel.nl.

Het imago van wandelen heeft een enorme boost gekregen gedurende de coronacrisis. Daar passen wij ons graag op aan. Met een nieuw en fris uiterlijk, aangepast aan onze visie én de rol die we in de samenleving willen spelen, zijn wij klaar voor 2022!