

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

The text 'Koninklijke Wandelbond Nederland' is written in a dark green, sans-serif font on a light green rectangular background. The text is centered within the box.

Koninklijke
Wandelbond
Nederland

A photograph of a man and a woman hiking through a field of tall, 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 right of the frame under a clear blue sky. The background shows some trees and a clear horizon.

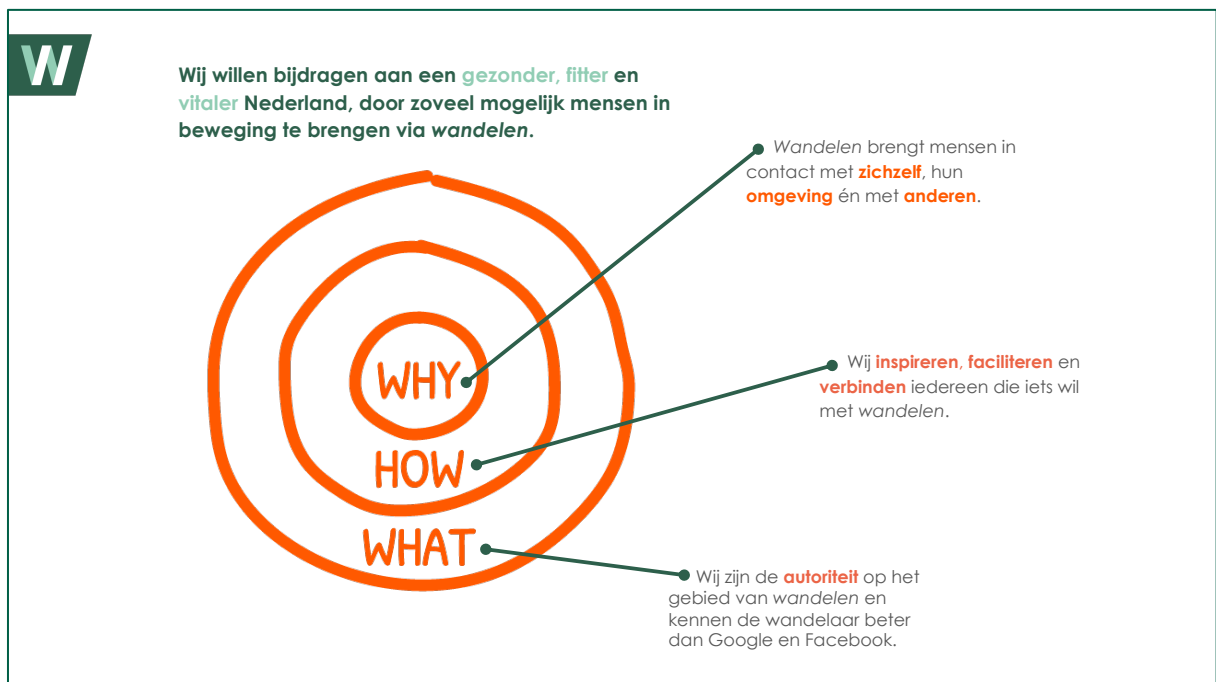
Jaarplan en begroting 2024

De waarde van wandelen

Datum November 2023
Auteur Strategieteam KWbN
Pagina's 26

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Markt en maatschappij.....	4
3. Toegankelijkheid.....	5
4. Personeel & Organisatie.....	6
5. Lidmaatschappen.....	9
6. Service & Bondgenoten.....	11
7. Projecten & Programma's.....	14
8. Content & Partnerships.....	17
9. Investerings & Afschrijvingen.....	20
10. Resultaat.....	22
11. Slotwoord.....	26





1. Inleiding

Wandelen is de meest laagdrempelige, veelzijdige en duurzame vorm van bewegen. Met elke stap ontdekken we de schoonheid van onze omgeving, maar ook de waarde van wandelen voor onze fysieke, sociale en mentale gezondheid. Het jaar 2024 wordt een nieuw hoofdstuk in het verhaal van Koninklijke Wandelbond Nederland (KWbN). Daarin richten we ons op het bevorderen van wandelen als een gezonde levensstijl die voor iedereen toegankelijk is.

In een tijd waarin het aantal wandelaars sneller groeit dan ooit tevoren, staat KWbN voor inspirerende uitdagingen. Onze missie blijft onveranderd: zoveel mogelijk mensen via wandelen in beweging brengen. Of je nu een doorgewinterde kilometervreter bent, een nieuwkomer die zijn eerste stappen zet, of iemand met speciale behoeften die de stilte en pracht van de natuurlijke wereld wil ervaren; KWbN is er voor jou.

In 2024 blijven we ontwikkelen en innoveren. We vergroten onze inspanningen om wandelen voor iedereen in ons land toegankelijker en aantrekkelijker te maken. Ons jaarplan benadrukt onze toewijding aan de volgende doelstellingen:

1. **Betrokkenheid van leden en lidorganisaties vergroten:** we zetten ons in om onze leden en aangesloten organisaties actief te ondersteunen en meer te betrekken bij onze missie. Dit doen we via een gerichte klantcontact- en contentstrategie.
2. **Toegankelijkheid bevorderen:** we blijven werken aan het wegnemen van obstakels voor wandelorganisaties en wandelaars met verschillende behoeften, zodat iedereen kan blijven genieten van de voordelen van wandelen, ongeacht leeftijd, fysieke mogelijkheden of achtergrond. Toegankelijkheid wordt ook het belangrijkste thema in de (vernieuwde) positionering van KWbN.
3. **Inspiratie en bewustzijn vergroten:** we zetten ons in om het bewustzijn over de voordelen van wandelen te vergroten en blijven mensen inspireren om vaker de natuur in te trekken en dan ook goed voor die natuur te zorgen. Dit doen we zowel via onze eigen kanalen (Wandel.nl), als via kanalen van anderen.
4. **Strategische samenwerkingen:** we versterken onze banden met overheden, natuurorganisaties, patiëntenverenigingen, zorgorganisaties en andere belanghebbenden om samen te werken aan de ontwikkeling van wandelprogramma's, wandelroutes en -evenementen die van Nederland een wandelparadijs maken.

Vastberaden en met onze eigen passie als gids, streven we ernaar om de liefde voor wandelen in 2024 tot nieuwe hoogten te brengen. Samen kunnen we paden banen naar een gezondere, inclusievere en meer verbonden samenleving.



2. Markt en maatschappij

KWbN ontwikkelt zich tot een moderne en marktgerichte organisatie. Bij alles wat we doen, staat de wandelaar centraal. De afgelopen jaren worden echter gekenmerkt door grote maatschappelijke veranderingen, die veel impact hebben op het gedrag van onze doelgroep.

Mensen zijn meer dan ooit op zoek naar vertrouwen, verbinding, kwaliteit en échte persoonlijke aandacht. Dit heeft grote invloed op de verwachtingen van organisaties. We worden anno 2024 afgerekend op authenticiteit, integriteit en geloofwaardigheid. Het gaat om story-doing in plaats van story-telling: echt doen waar je voor staat!

De samenleving is transparanter geworden en diverse groeperingen nemen duidelijke standpunten in. Consumenten stellen steeds hogere eisen aan merken en organisaties en zijn op zoek naar meer beleving. Door snelle ontwikkeling van technologie is informatie altijd en overal (gratis) beschikbaar. De sociale media maken van elk individu een mediakanaal. Individuen hebben vaak een groter bereik dan merken of organisaties.

Nederlanders voelen zich ook steeds verantwoordelijker voor de natuur en het milieu. Gebruik van de buitenruimte staat onder druk en regelgeving rondom het organiseren van (laagdrempelige) wandeltochten en -evenementen wordt steeds complexer. Sinds de coronapandemie hebben bewegen en gezondheid een totaal ander perspectief gekregen. Vanwege sociale isolatie, angst en stress zijn zowel fysieke als mentale gezondheid onderwerp van gesprek. De kracht van wandelen komt op beide gebieden uitstekend tot zijn recht.

Dalende ledenaantallen zijn al langer een trend in de georganiseerde sport. Sinds corona is echter ook het aantal beoefenaars van sport afgenomen. Anderzijds zijn ongebonden sporten enorm in opkomst en is wandelen populairder dan ooit. Sinds 2020 zien we het aantal wandelaars en wandelactiviteiten in Nederland elk jaar fors stijgen. We bevinden ons dan ook in een enorme groeiemarkt. Met zijn laagdrempeligheid en veelzijdigheid kan wandelen worden ingezet op het snijvlak van sport, gezondheid en recreatie.

- **9,2 miljoen** Nederlanders maken minimaal eens per week een ommetje (20 tot 60 minuten).
- **3,4 miljoen** Nederlanders maken wekelijks een wandeling van 5 tot 10 km en 6,7 miljoen Nederlanders maandelijks.
- **1,6 miljoen** Nederlanders wandelen minimaal eens per maand meer dan 10 km, 600.000 Nederlanders wekelijks.
- De economische besteding in de Nederlandse wandelmarkt bedraagt **2 miljard euro** per jaar.



3. Toegankelijkheid

De wereld wordt steeds sneller en digitaler. Juist nu ontdekken steeds meer mensen de buitengewone kracht van de natuur om rust en ontspanning te brengen. De helende kracht van de natuur in relatie tot wandelen is van groot belang in onze moderne samenleving, waar stress en welzijnsproblemen meer regel dan uitzondering zijn. Als we de verbinding tussen de natuur, onze gezondheid én wandelen erkennen, kunnen we deze kracht benutten om een gezondere, gelukkigere en vitalere samenleving te creëren.

KWbN heeft dan ook als missie om zoveel mogelijk mensen in Nederland via wandelen in beweging te brengen. De infrastructuur van wandeltochten en -evenementen is daarbij onmisbaar. Zij brengen jaarlijks honderduizenden mensen op een laagdrempelige manier op de been. Naast de fysieke en mentale voordelen van wandelen dragen tochten en evenementen vooral bij aan de sociale waarde van wandelen. Vanwege regeldruk vanuit overheden wordt het (voor vrijwilligers) echter steeds lastiger om tochten en evenementen te organiseren.

Als belangenbehartiger voor het wandelen zet KWbN zich in om wandelen (in de natuur) en het organiseren van tochten en evenementen toegankelijk te maken en te houden. Het organiseren van tochten en evenementen en gebruik maken van de schaarse natuur brengt echter ook een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Die verantwoordelijkheid ligt niet alleen bij overheden en natuurorganisaties, maar bij iedereen die in de buitenruimte actief is. In ons geval bij wandelaars en wandelorganisaties.

KWbN neemt deze verantwoordelijkheid en kiest hierbij 'toegankelijkheid' als overkoepelend thema. Het wordt de kapstok voor onze positionering en belangenbehartiging. We willen ons leiderschap op het gebied van toegankelijkheid duidelijk zichtbaar maken, maar dan wel op een manier die past bij wat de maatschappij in 2024 van ons verwacht.

KWbN is al geruime tijd in gesprek met overheden en natuurorganisaties over zowel toegankelijkheid voor individuele wandelaars, als voor wandeltochten en -evenementen. In de dialoog is een natuurlijke verandering tot stand gekomen. Een transactionele relatie is overgegaan naar een relatie met wederzijds respect, gedeelde belangen en uitwisseling van standpunten. Dit leidt tot een andere manier van samenwerken. Organisaties die hun nek uitsteken voor een betere wereld worden gezien als betekenisvol, verdienen respect en kunnen rekenen op steun en sympathie.

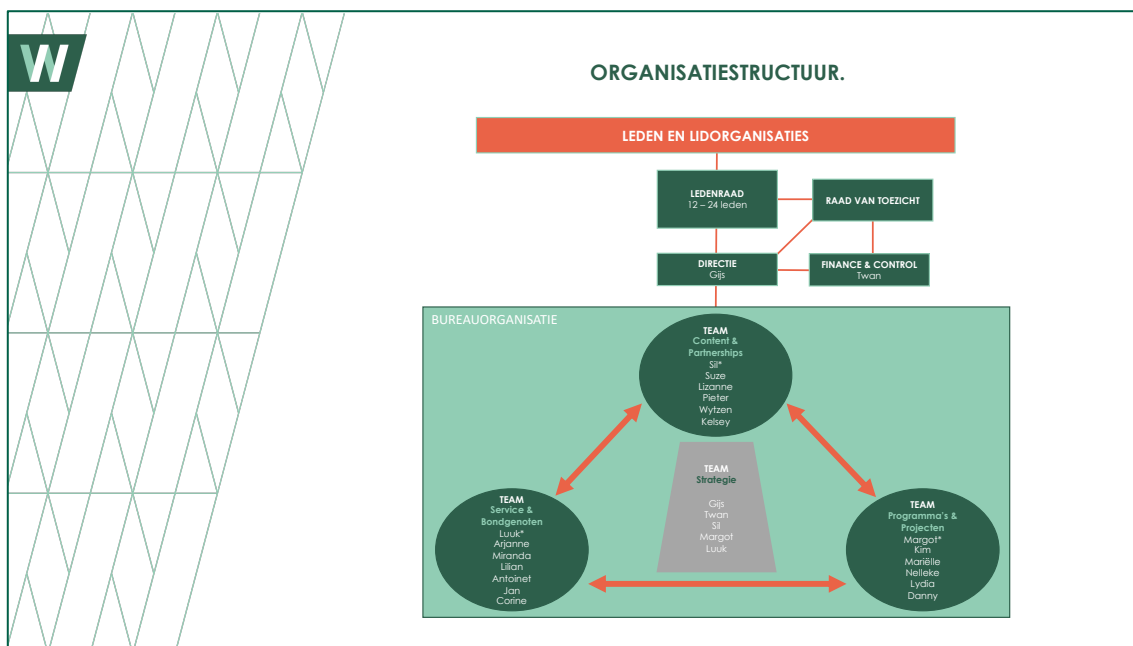
Het is essentieel om deze strategie de komende jaren te gaan doorleven in alle geledingen van onze organisatie. We zullen onze toegankelijkheidsthema's vertalen naar onze contentstrategie, onze belangenbehartiging, onze verenigingsondersteuning, onze klantcontactstrategie en onze samenwerkingspartners. Uiteindelijk moet dat resulteren in een grotere en meer betekenisvolle wandelcommunity, met meer (bewuste) leden, gebruikers en organisatoren!

4. Personeel & Organisatie

KWbN weet wat er speelt in de wandelwereld. We focussen ons op de rol van facilitator. We creëren zelf geen aanbod, maar zijn juist de verbinder tussen vraag en aanbod en ondersteunen iedereen die iets met wandelen wil.

Wij ontplooiën, ondersteunen, ordenen en verbinden nieuwe en bestaande initiatieven om mensen dichterbij hun wandeldoelstellingen te brengen. Dat doen we rechtstreeks, via trainers, verenigingen, programma's, platforms, tochten en evenementen. Onze diensten zijn gebaseerd op veranderende vraag uit de markt. We ontwikkelen ze voor en met verschillende doelgroepen, partners en stakeholders. Alleen vanuit deze 'regierol' kunnen we impact blijven maken in een snelgroeiende en veranderende wandelmarkt. Om deze rol goed tot zijn recht te laten komen, heeft in 2023 een herstructurering van de bureauorganisatie plaatsgevonden.

De klassieke afdelingen marketing, ledenservice en bedrijfsvoering hebben plaats gemaakt voor moderne teams. Die zijn zorgvuldig samengesteld op basis van ontwikkelingen in de verschillende wandeldomeinen. De teams bestaan uit vast personeel, aangevuld met een flexibele schil. Zo halen we sneller en eenvoudiger benodigde competenties in huis en sluiten we goed aan op de behoeften in de huidige arbeidsmarkt. De verdere inhoud van dit plan is opgebouwd aan de hand van de nieuwe teams en de aangepaste organisatie-inrichting.



Personeelskosten

De personele organisatie is inmiddels ruimschoots op orde. Vanwege de herstructurering van het bondsbureau lag het aantal fte's in 2023 wat lager dan in 2022. Eind 2022 hebben we namelijk van een aantal mensen afscheid genomen. Hun functies zijn gewijzigd ten



behoefte van de nieuwe bureauorganisatie. Dit heeft een aantal vacatures opgeleverd, die sinds oktober 2023 allemaal zijn vervuld.

De herstructurering van de bureauorganisatie vereist minder uren voor directie en management. Die uren investeren we in de uitvoeringskracht van de teams. Gezien alle maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende behoeften van aangesloten organisaties en wandelaars is dit ontzettend belangrijk. Vanwege de directiewisseling zal het aantal fte in 2024 nog 0,4 punten hoger liggen dan uiteindelijk benodigd.

	AANTAL FTE				€ * 1000			
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024
Team Service & Bondgenoten	5,2	5,1	5,3	6,3	430	359	343	482
Team Service & Bondgenoten (inhuur)					4		75	7
Team Content & Partnerships	3,5	4,6	4,8	5,4	232	304	318	432
Team Projecten & Programma's	4,6	4,5	4,3	5,0	376	359	335	417
Directie/Algemeen	4,8	3,8	3,2	2,2	545	614	494	453
Directie/Algemeen (inhuur)						3	4	4
TOTAAL	18,1	18,0	17,6	18,9	1.587	1.639	1.569	1.795

CAO Sport

Waar het aantal fte's de komende jaren ongeveer gelijk blijft, zullen de personeelskosten stijgen. In de nieuwe CAO Sport wordt naar verwachting een inflatiecorrectie van 16% doorgevoerd. Het grootste deel van deze compensatie verwachten we in 2024. KWbN heeft al een klein voorschot genomen door de salarissen in 2023 met 2% extra te verhogen.

Samenwerking Stichting DE 4DAAGSE

KWbN gaat haar jaarcijfers vanaf 2024 consolideren met Stichting DE 4DAAGSE. Aanleiding daarvoor is een verandering in de middelenverdeling door NOC*NSF (zie hoofdstuk 11). Dit vormt ook aanleiding om het samenwerkingsconvenant tussen KWbN en Stichting DE 4DAAGSE te herzien. Zo ontstaan weer mogelijkheden om werkzaamheden buiten het primaire proces gezamenlijk op te pakken. Denk daarbij aan marketing, partnerships, sales, front-office en (financiële) administratie. Vanaf 2025 moet dit voor beide organisaties schaalvoordeel opleveren.

	€ * 1000			
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024
Bestuurs- en directiekosten	65	63	68	67
Huisvestingskosten	30	34	35	35
Automatiseringskosten	115	99	118	94
Kantoorkosten	12	16	17	15
Accountants- en advieskosten	58	52	44	52
Algemene kosten	71	42	16	37
TOTAAL	351	306	298	300



Organisatiekosten

De organisatiekosten blijven in 2024 nagenoeg gelijk. De automatiseringskosten zullen dalen, omdat het nieuwe CRM-systeem qua licenties goedkoper is dan de huidige DFM-oplossing. De lagere algemene kosten in 2023 betreft een eenmalige meevaller in de contributies van NOC*NSF, in 2024 zullen de algemene kosten weer stijgen naar het niveau van 2022. Uiteindelijk houden in 2024 de dalende CRM-kosten en de stijgende algemene kosten elkaar in balans.



5. Lidmaatschappen

In de hybride strategie van KWbN zijn leden en verenigingen de basis voor al onze activiteiten. Naast leden richten we ons op (de binding van) gebruikers van de community Wandel.nl. Een lidmaatschap, zowel bij een vereniging als individueel, is en blijft de sterkste vorm van binding die we kennen.

Uit eigen onderzoek (2022) blijkt dat belangenbehartiging naast producten, diensten en ledenvoordeel een steeds belangrijker motief is om lid te worden van KWbN. KWbN behartigt de belangen van de wandelaar en daar willen mensen graag (financieel) aan bijdragen en bij horen. Om de komende jaren verder te groeien in het aantal leden is positionering en een duidelijke strategie op het thema 'toegankelijkheid' essentieel. Onze belangenbehartiging is daarbij vanzelfsprekend een belangrijk middel, maar we moeten ook goed uitleggen welke inspanningen KWbN levert om Nederland toegankelijk te maken voor wandelaars en wandelaanbieders.

	Kengetallen				€ * 1000			
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024
	Individueel	23.865	22.100	24.423	26.450	642	694	730
Via verenigingen	23.900	14.000	12.125	10.500	368	438	362	343
Abonnementen	574	600	625	700	13	10	15	19
Donaties								10
TOTAAL OMZET	48.339	36.700	37.173	37.650	1.023	1.142	1.107	1.271
Uitgaven leden					297	167	297	300
Kick-back lidorganisaties					-	131	104	86
Ledenwerving en behoud					6	50	50	52
DIRECTE KOSTEN					303	348	451	438
BRUTO RESULTAAT					720	794	656	833
Afschrijvingskosten					2	2	2	2
Interne doorbelasting Service & Bondgenoten					217	204	210	287
Interne doorbelasting Content & Partnerships					159	201	199	272
INDIRECTE KOSTEN					378	407	411	561
TOTALE KOSTEN					681	755	862	999
NETTO RESULTAAT					343	388	245	273

Toelichting begroting

De afgelopen jaren is het aantal verenigingsleden sterk teruggelopen. We zien hier enerzijds een landelijke trend; anderzijds zijn we 6.000 leden verloren door de beëindiging van het combi-lidmaatschap met Atletiekunie. Zowel onze eigen data, als de informatie uit de markt maakt het zeer aannemelijk dat deze dalende trend zich de komende jaren voortzet. Het aantal individuele leden blijft groeien. Door wandelen de komende jaren meer met maatschappelijke onderwerpen te verbinden en ons beter te positioneren (op toegankelijkheid), verwachten we dat het aantal individuele leden verder zal stijgen en de verenigingsleden op het huidige niveau blijven. Met een nieuw CRM-systeem zijn we



beter in staat om leden te onderscheiden, specifiek te communiceren en gerichtere campagnes te voeren.

Doorbelasting

Voor lidmaatschappen zijn geen personele kosten opgenomen en minimale afschrijvingskosten. Ontwikkelingen op dit gebied vinden voornamelijk plaats binnen de teams. Team Service & Bondgenoten draagt met haar activiteiten bij aan de werving en het behoud van verenigingsleden. Team Content & Partnerships voert (via de kanalen van Wandel.nl) structureel campagnes voor de werving van individuele leden. Er is vanuit lidmaatschappen voor beide teams een interne doorbelasting opgenomen om de personele inzet en ontwikkelingen te dekken.



5. Service & Bondgenoten

Verenigingen, tochten en evenementen staan al een aantal jaren onder druk. Vanwege complexe wet- en regelgeving op landelijk en lokaal niveau wordt de regeldruk rondom tochten en evenementen steeds groter. Door de enorme inflatie stijgen kosten harder dan inkomsten en komen ook steeds meer bedrijfsmodellen in gevaar. De afname van ledenaantallen en het gebrek aan vrijwilligers zijn maatschappelijke trends, die we ook in de wandelwereld waarnemen. Het aanbod van verenigingen sluit in veel gevallen niet meer aan bij de wensen en behoeften van de 'moderne' wandelaar.

Anderzijds blijft de populariteit van wandelen groeien. In de maandelijkse sportmonitor van NOC*NSF is wandelen steevast de populairste vorm van bewegen na fitness. De data en cijfers van Wandel.nl bevestigen dit. Het is dan ook belangrijk om aangesloten organisaties zo goed mogelijk te ondersteunen. Enerzijds bij het slechten van de barrières waar zij letterlijk en figuurlijk tegenaan lopen bij het organiseren van hun tochten en evenementen. En anderzijds bij het creëren van toegevoegde waarde voor potentiële leden, gebruikers en deelnemers.

Om op al deze ontwikkelingen in te spelen, richt Team Service & Bondgenoten zich op drie speerpunten:

1. Bondgenootschap

In 2022 introduceerden we het bondgenootschap. Belangrijkste doel is om op missieniveau de handen ineen te slaan met aangesloten organisaties. Met andere woorden: hoe kunnen we meer samen optrekken om zoveel mogelijk Nederlanders via wandelen in beweging te krijgen? En ook: hoe kunnen wij en vooral organisaties onderling meer van elkaar leren? De bondgenoten gaan een belangrijke voortrekkersrol spelen binnen onze community van aangesloten wandelorganisaties. Het bondgenootschap is gebaseerd op huidige activiteiten van wandelorganisaties, maar ook op basis van (gedeelde) visie en ambities. In het eerste kwartaal van 2024 wordt een meer concrete vragenlijst gelanceerd om het bondgenootschap concreter te maken.

2. Klantcontactstrategie

Om onze service voor aangesloten organisaties naar een volgend niveau te brengen, hebben we een klantcontactstrategie uitgewerkt. Daarmee brengen we meer structuur, focus en continuïteit aan in onze activiteiten voor wandelorganisaties. Kernpunten van de nieuwe strategie zijn:

- a. *Segmentatie*: door onderscheid te maken tussen organisaties op basis van hun specifieke behoeften en activiteiten (kwalitatief en kwantitatief), kunnen we de toegevoegde waarde en relevantie van onze service voor alle organisaties aanzienlijk verbeteren.
- b. *Personalisatie*: als onderdeel van de segmentatie gaan we persoonlijker communiceren met de functionarissen van aangesloten organisaties.



- c. *Contentstrategie*: voor de verschillende doelgroepen maken we specifieke content, die relevant is voor hun eigen organisatiepraktijk.
- d. *Verenigingsondersteuning*: we zetten professioneel accountmanagement in op het gebied van verenigingsondersteuning. Zowel proactief als reactief bezoeken we wekelijks verschillende organisaties om enerzijds informatie op te halen en anderzijds informatie te delen.
- e. *Corporate bijeenkomsten*: we zetten meer in op het ontmoeten en verbinden van aangesloten organisaties. In 2024 organiseren we daarom weer een inspiratiedag voor lidorganisaties en een specifieke dag voor onze vrijwilligers.
- f. *Werving nieuwe organisaties*: in navolging van het accountmanagement ontwikkelen we een doelgerichte aanpak om nieuwe organisaties die iets met wandelen willen aan ons te binden.

3. Ondersteuning wandeltochten en -evenementen

Verenigingen en stichtingen moeten in de toekomst met plezier een tocht organiseren. Daarvoor moet het aanvragen van vergunningen en toestemming minder tijd en energie gaan kosten. Samen met de NTFU (waar aangesloten organisaties tegen dezelfde barrières oplopen) gaan we op dit terrein heel concreet ondersteuning bieden. Door onze kennis en uitvoeringskracht te bundelen, kunnen we meer voor onze organisaties betekenen. Dit is wat we gaan doen:

- Organisaties concreet helpen met aanvragen van vergunningen en het invullen van de benodigde formulieren.
- Overleggen met natuurorganisaties, terreinbeheerders en gemeenten.
- Ondersteunen met kennis, opleiding en hulpmiddelen die het aanvragen vergemakkelijken, zodat organisaties in de toekomst in staat zijn om zelf de aanvraag en het overleg/de lobby te doen.

Toelichting kengetallen en begroting

Vanwege vrijwilligerstekorten, vergrijzing en gebrek aan opvolging (verjonging) binnen besturen, verwachten we in 2024 minder lidorganisaties. De inkomsten uit contributies stijgen minimaal vanwege de toegepaste inflatiecorrectie. Tegelijkertijd stijgen de kosten voor de ondersteuning van aangesloten organisaties evenredig hard als gevolg van verbeterde dienstverlening en inflatie van de inkoop- en personeelskosten.

Met het vernieuwde systeem voor online inschrijven en betalen verwachten we steeds meer tochtorganisatoren te faciliteren. Met deze service ervaren zij aanzienlijk meer gemak bij de organisatie van evenementen. Ook Avond4daagse-organisaties zullen er in toenemende mate gebruik van maken. Naast de servicecomponent biedt online inschrijven ons extra informatie over het gedrag van wandelaars. Met die informatie kunnen we uiteindelijk ook onze organisatoren weer beter en gericht ondersteunen.

Het nieuwe digitale landschap van KWbN (zie hoofdstuk 10, Investerings- & afschrijvingen) stelt ons in staat om meer gegevens geautomatiseerd vast te leggen. Op basis van verkregen organisatieprofielen in ons CRM kunnen we onze lidorganisaties relevante



producten en diensten aanbieden. We versterken warme contacten door samen met onze wandelambassadeurs en accountmanager het land in te gaan om evenementen te bezoeken en organisaties te helpen.

In 2024 investeren we daarnaast fors in product- en dienstverlening voor lidorganisaties. Met name het organiseren en faciliteren van de corporate bijeenkomsten zorgt ervoor dat KWbN beter zichtbaar is en in contact komt met zijn achterban. Tenslotte investeren we in extra mankracht om organisaties te ondersteunen bij het aanvragen van vergunningen en toestemming. Het doel is om meer kennis en expertise binnen de organisatie te waarborgen middels een adviesloket.

	Kengetallen				€ * 1000			
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024
Organisatiebijdrage	946	825	845	790	100	173	171	174
Online inschrijven	30.238	50.000	52.000	65.000	12	20	19	22
Tochtafdrachten	731	850	530	530	37	47	28	28
Overig					2	3	2	3
TOTAAL OMZET					151	243	220	227
Producten en diensten lidorganisaties					76	71	72	93
Verenigingsondersteuning					12	10	1	43
Accountmanagement					30	49	44	11
Communicatie					12	45	15	15
DIRECTE KOSTEN					130	175	132	162
BRUTO RESULTAAT					21	68	88	65
Personeelskosten	5,2	5,1	5,3	6,3	430	359	338	482
Personeelskosten inhuur					4	-	75	7
Afschrijvingskosten					-	49	7	84
Interne doorbelasting leden					-217	-204	-210	-287
INDIRECTE KOSTEN					217	204	210	287
TOTALE KOSTEN					347	379	342	449
NETTO RESULTAAT					-196	-136	-122	-222



6. Projecten & Programma's

Avond4daagse en Via Vierdaagse zijn naast Wandel.nl de twee bekendste submerken van KWbN. Avond4daagse beschouwen we als cultureel erfgoed en richt zich voornamelijk op kinderen. Deze oer-Hollandse traditie brengt al ruim 80 jaar hele lokale gemeenschappen in beweging. Via Vierdaagse is inmiddels een begrip in de wandelwereld en heeft de afgelopen jaren ruim 20.000 debutanten klaargestoomd voor hun eerste 4Daagse. Avond4daagse en Via Vierdaagse staan voor KWbN symbool voor de ontwikkeling van een bredere strategie binnen het domein van laagdrempelig bewegen, gezondheid en zorg.

Kinderen in beweging

Via Avond4daagse brengt KWbN jaarlijks honderdduizenden kinderen in beweging. Dat past perfect in de huidige tijd, waarin gezondheid van kinderen een belangrijk maatschappelijk thema is. Hierop hebben we de afgelopen jaren ingespeeld door de Peuter4daagse (2-4 jaar) en Kleuter4daagse (4-6 jaar) te ontwikkelen en toe te voegen aan ons merkportfolio. Samen met Avond4daagse (6-12 jaar) brengen we zo kinderen in de leeftijd van 2 tot 12 jaar via wandelen in beweging en maken we de 'wandelreis' van het kind compleet.

Algemeen speerpunt in de strategie is het doen van meer onderzoek. We brengen zowel de behoeften van de beïnvloeders en tevens eindgebruikers (kinderen) beter in kaart, als die van de motiverende kanalen (scholen, kinderopvang), beslissers (ouders/grootouders) en natuurlijk de organisatoren.

Voor Avond4daagse zetten we verder in op het intensiveren en verbeteren van de relatie met organisatoren. Dit als onderdeel van onze klantcontactstrategie (zie hoofdstuk 5, Service & Bondgenoten). Persoonlijke aandacht en 'waar voor je geld' worden hierbij sleutelbegrippen.

Voor Peuter4daagse en Kleuter4daagse besteden we extra aandacht aan de marketing- en communicatiestrategie. Strategische samenwerkingen, zoals met JOGG, zijn essentieel om het bereik verder te vergoten en uiteindelijk meer locaties en deelnemers in beweging te brengen. Bij samenwerking denken we aan NOC*NSF, de Beweegalliantie, koepels van kinderopvangorganisaties en lokale en provinciale sport(service)bedrijven.

Training & Begeleiding

Via Vierdaagse is onderdeel van het programma Training & Begeleiding. Dit programma is voor KWbN de toegangspoort naar de markt van gezondheid en zorg. Met de bij KWbN aangesloten wandeltrainers en hun opleiding zijn we uniek in Nederland. Dat willen we de komende jaren meer en beter benutten, daarom lichten we de begroting van Training & Begeleiding in dit jaarplan specifiek uit.

In 2023 is ons opleidingsaanbod inhoudelijk compleet vernieuwd. De opleidingen sluiten beter bij elkaar aan en met verschillende bijscholingsmodules kunnen we eenvoudig kennis en competenties toevoegen op basis van de wensen uit de markt. In 2024 zetten we voornamelijk in op het opnieuw in de markt zetten van deze opleidingen. Daarnaast



introduceren we een speciaal lidmaatschap voor wandeltrainers om die gericht te faciliteren op het gebied van calamiteiten, verzekeringen, online inschrijven, opleiden, kleding en bijscholing.

	Kengetallen			€ * 1000				
	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
Wandelbegeleider	20	32	48			17	29	44
Assistent Wandelsporttrainer	6	10	14			19	32	46
Zelfstandig Wandelsporttrainer	2	3	4			19	30	41
Opleidingen trainers (aantal)	28	45	66	68	50	55	91	131
Lidmaatschap trainers	75	100	125			11	16	21
Bijscholing	50	75	100			8	12	17
Wandeltrainersdag	300	325	350			30	34	39
TOTAAL OMZET				68	50	104	153	208
Wandelbegeleider						10	17	27
Assistent Wandelsporttrainer						14	24	34
Zelfstandig Wandelsporttrainer						15	23	31
Opleidingen trainers				44	25	39	64	92
Lidmaatschap trainers						6	8	10
Bijscholing						6	9	12
Wandeltrainersdag						27	26	29
TOTAAL KOSTEN				44	25	78	107	143
BRUTO RESULTAAT				24	25	26	46	65
Licentiekosten trainingsmodule				-	-	9	9	9
INDIRECTE KOSTEN				-	-	9	9	9
TOTAAL RESULTAAT				24	25	17	37	56

Toelichting kengetallen en begroting

Bij Avond4daagse merken we dat het sentiment als vanouds is en verwachten we een bescheiden groei voor de komende jaren. De prijselasticiteit van de medaille is hoog, zodat er weinig ruimte is om de verkoopprijs van de medailles te verhogen. We verwachten echter wel een verhoging van de inkoopkosten, omdat contracten met de leverancier eind 2024 aflopen en we daarover opnieuw moeten onderhandelen. De te verwachten verhoging is in de begroting verwerkt.

Voor Peuter4daagse en Kleuter4daagse verwachten we een gezonde groei vanwege het enorme potentieel. De marges zijn echter klein en ook hier hebben we te maken met dezelfde medaille-leverancier waarmee we in nieuwe contractonderhandeling moeten.

De programma's rondom de 4Daagse - Via Vierdaagse en de KWbN Rustpost - begroten we neutraal. We zien ze vooral als serviceproduct en als onderdeel van ledenwerving en -behoud. We zetten de huidige vorm voort en optimaliseren inhoudelijk waar dat mogelijk is.

Met de update van het opleidingsprogramma van KWbN creëren we in 2024 een mooie basis voor de toekomst. We hebben hiervoor een stevige ambitie geformuleerd, zowel in aantal opleidingen, als in lidmaatschappen van trainers.

**Begroting Programma's & Projecten**

	Kengetallen				€ * 1000			
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024
Medailles Avond4daagse (regulier)	300.000	330.000	344.000	350.000	595	591	617	658
Medailles Avond4daagse (Home edition)	3.900	3.900	2.500	2.500	21	20	15	16
Overige verkopen A4D					3	102	5	4
Medailles Peuter4daagse	17.500	19.000	26.000	32.000	19	25	36	49
Medailles Kleuter4daagse	-	-	4.000	6.500	-	-	7	10
Overige verkopen Peuter/Kleuter4Daagse					-	-	1	1
Via Vierdaagse	830	1.000	1.700	1.700	167	175	291	299
Rustpost Vierdaagse Nijmegen	1.800	-	1.750	1.750	66	40	131	135
Training en begeleiding					68	50	7	104
Overige projecten					7	105	108	75
TOTAAL OMZET					946	1.108	1.218	1.351
Medailles Avond4daagse (regulier & Home Edition)					356	457	367	373
Medailles Peuter4daagse/Kleuter4daagse					19	23	40	43
Via Vierdaagse					96	171	236	254
Rustpost Vierdaagse Nijmegen					124	40	120	115
Training en begeleiding					44	25	18	85
Overige projecten					5	46	64	40
DIRECTE KOSTEN					644	762	845	910
BRUTO RESULTAAT					302	346	373	441
Personeelskosten	4,6	4,5	4,3	5,0	376	359	323	417
Afschrijvingskosten					11	21	16	29
TOTAAL					387	380	339	446
TOTALE KOSTEN					1.031	1.142	1.184	1.356
NETTO RESULTAAT					-85	-34	34	-5



7. Content & Partnerships

Met Wandel.nl beschikt KWbN over het grootste wandelplatform van Nederland. In 2023 passeren we ruimschoots de grens van 4 miljoen websessies. Dat is een verbetering van het record uit 2021, waarin we bijna het hele jaar in lockdown zaten. Daarnaast zijn via het platform Wandel.nl inmiddels ongeveer 2 miljoen profielen van wandelaars opgebouwd. Naast de website omvat het platform een wekelijkse nieuwsbrief, app, magazine (print), Instagram- en Facebookkanaal en een evenementenbijlage (print).

Doel

Wandel.nl is ondersteunend aan de missie van KWbN; via ons platform inspireren we zoveel mogelijk mensen om te gaan wandelen. Zowel voor KWbN als aangesloten organisaties en (commerciële) partners is Wandel.nl de toegangspoort naar de markt van bijna 10 miljoen potentiële wandelaars. Andersom is Wandel.nl voor de wandelaar de toegangspoort naar informatie en inspiratie over tochten, evenementen, routes, reizen, gezondheid en uitrusting. Op Wandel.nl brengen we ordening aan in het enorme wandelaanbod en koppelen we dit aan de vraag op basis van de opgebouwde profielen.

Doelgroep en kanalen

De belangrijkste doelgroep die we momenteel met het platform Wandel.nl bereiken, zijn Nederlanders tussen 50 en 65 jaar. Ruim 60% hiervan is vrouw. Hun belangrijkste redenen om te wandelen zijn natuurbeleving, ontdekken, ontspanning en gezondheid. Via de website zijn mensen vooral op zoek naar informatie over tochten, evenementen, routes en uitrusting. Via Instagram bereiken we inmiddels een flink jongere doelgroep. Volgers zijn vooral tussen de 25 en 50 jaar. De belangrijkste behoefte betreft hier het ongeorganiseerd wandelen; deze doelgroep is specifiek op zoek naar mooie routes in binnen- en buitenland. De content wordt hier dan ook steeds meer op aangepast.

Wandel-ecosysteem

De stip op de horizon is dat er met Wandel.nl een wandel-ecosysteem ontstaat. Daarbij bedienen we wandelaars via verschillende kanalen met specifieke en op maat gemaakte content. KWbN is de faciliterende partij en onze aangesloten organisaties, trainers, partners en overige stakeholders zorgen voor het productaanbod eromheen. We koppelen het aanbod van onze achterban aan de specifieke behoefte van verschillende groepen wandelaars.

Speerpunten

Team Content & Partnerships werkt dagelijks aan het informeren en inspireren van leden en andere wandelliefhebbers. Via advertising en partnerships genereren we hiermee ook inkomsten. Naast deze doorlopende processen hebben we voor 2024 een aantal specifieke speerpunten geformuleerd:

1. *Aanbod trainers en verenigingen*
We gaan het platform uitbreiden met een functionaliteit waarbij georganiseerd wandelaanbod (anders dan tochten en evenementen) van verenigingen en trainers in beeld wordt gebracht en doorzoekbaar is.



2. *Productontwikkeling*

We genereren op dit moment vooral commerciële inkomsten via advertising en partnerships (zakelijke markt). Door meer in te zetten op productontwikkeling en affiliates (promotie in ruil voor verkoopcommissie) voegen we enerzijds waarde toe voor de wandelaar en genereren we anderzijds extra inkomsten

3. *Interactie*

Platform Wandel.nl kenmerkt zich door zijn unieke content. De mogelijkheid om écht in contact te staan met wandelaars via interactie is nog beperkt. In 2024 gaan we een aantal functionaliteiten toevoegen om directer in contact te komen met de doelgroep. Uiteindelijk komt dit ook de content en waarde van het platform ten goede.

4. *Positionering*

Positionering op maatschappelijke thema's wordt voor KWbN steeds belangrijker. We willen werken aan een toonaangevende positie in de markt. Het is daarvoor noodzakelijk dat deze positionering en onze standpunten structureel onderdeel worden van de contentstrategie voor de kanalen van Wandel.nl. De strategie zoals beschreven in hoofdstuk 3 (Toegankelijkheid) zal leidend zijn in deze exercitie.

Begroting Content & Partnerships								
	Kengetallen				€ * 1000			
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024
Website sessies	3.500.000	4.000.000	4.000.000	4.400.000				
Profielen	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.200.000				
Volgers en likes (social media)	60.000	80.000	80.000	88.000				
Nieuwsbrief abonnees	100.000	110.000	113.000	115.000				
Downloads Wandel.nl app	25.000	32.000	35.000	42.000				
Advertising					245	250	270	320
Partnerships					761	278	372	450
Wandelreizen					-	-	-	50
Productverkoop					33	35	25	37
TOTAAL OMZET					1.039	563	667	857
Licenties en tools					56	50	64	75
Marketing, content en campagnes					401	110	167	162
Wandelreizen					-	-	-	40
Inkoop producten					17	18	18	17
Provisies					80	80	66	80
DIRECTE KOSTEN					554	258	315	374
BRUTO RESULTAAT					485	305	352	483
Personeelskosten	3,5	4,6	4,8	5,4	232	304	304	432
Afschrijvingskosten					85	97	94	112
Interne doorbelasting leden					-159	-201	-199	-272
TOTAAL					159	201	199	272
TOTALE KOSTEN					713	459	514	646
NETTO RESULTAAT					327	105	153	211



Toelichting kengetallen en begroting

Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de kanalen van Wandel.nl. Daarnaast is het team uitgebreid met specifieke competenties op het gebied van content, online marketing en new business. Deze investeringen moeten zich vertalen naar (meer) inkomsten op het gebied van advertising, partnerships en productverkoop. Met een laatste investering op het gebied van business development en sales moeten we het verdienvermogen de komende jaren drastisch verhogen.

Op 1 januari 2024 loopt een aantal contracten van huidige partners af. Het is een uitdaging om deze contracten te verlengen, dan wel nieuwe partners te werven. De eerste gesprekken met potentiële nieuwe partners zijn gestart. Daarbij focussen we ons voornamelijk op de domeinen toerisme, uitrusting en gezondheid. Met gerichte proposities tonen we de meerwaarde van Wandel.nl in combinatie met de autoriteit en positionering van KWbN.

Om meer inkomsten uit de consumentenmarkt te halen, willen we inzetten op de verkoop van wandelreizen in binnen- en buitenland. We hebben inmiddels een aantal succesvolle pilots met verschillende partners achter de rug. Dit aanbod zullen we in 2024 uitbreiden en structureler in de markt zetten.

De afgelopen jaren hebben we voornamelijk ingezet op de groei van onze database en kanalen. We willen blijven groeien, maar we willen vooral de wandelaars die we kennen, nog beter leren kennen. Hoe meer we van hen weten, des te beter we in staat zijn om ze op maat te bedienen.



10. Investeringsen & afschrijvingen

In 2021 en 2022 heeft KWbN de platformen Wandel.nl, KWbN.nl en Avond4daagse.nl compleet vervangen. Daarnaast is de app Wandel.nl doorontwikkeld als onderdeel van de bredere digitale strategie. Het jaar 2023 stond volledig in het teken van de implementatie van het nieuwe CRM-systeem, de module voor online inschrijven voor tochten, evenementen en Avond4daagsen én het nieuwe organisatieportaal MijnKWbN. Met de afronding van dit project zijn alle voorwaarden aanwezig voor een optimale en efficiënte dienstverlening aan onze wandelaars en wandelorganisaties.

Terwijl investeringen nog niet volledig zijn afgeschreven en terugverdiend, staan we aan de vooravond van nieuwe investeringen. Basistechnologie voor de verschillende platformen ontwikkelt zich momenteel zo snel, dat we ze vanaf 2026 van een enorme update moeten voorzien. In 2024 richten we ons op de ontwikkeling en exploitatie van de verschillende programma's, maar vanaf 2025 starten nieuwe doorontwikkelingen. In de meerjarige prognose geven we een overzicht van de te verwachten investeringen en bijbehorende afschrijvingen.

Investeringen	€ * 1000						Afschrijving (maanden)
	Realisatie 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	
Kantoorautomatisering	-	5	5	15	15	15	60
CRM	10	202	245	0	15	15	60
Organisatieportaal	3	115	139	0	15	15	60
Website KWbN.nl	-	-	-	0	50	0	36
TOTAAL SERVICE & BONDGENOTEN	13	317	384	-	80	30	
Website Wandel.nl	64	30	16	30	300	30	36
App Wandel.nl	10	20	44	20	30	30	36
TOTAAL CONTENT & PARTNERSHIPS	74	50	60	50	330	60	
Avond4daagse.nl	32	-	30	50	30	80	36
TOTAAL PROGRAMMA'S & PROJECTEN	32	-	30	50	30	80	
TOTAAL	119	372	479	115	455	185	

**Afschrijvingen materiële vaste activa**

	€ * 1000					
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Foodtruck (zie begroting lidmaatschappen)	2	2	2	2	2	2
Gebouwen	26	26	26	26	27	28
Schilderwerk	4	4	4	4	4	4
Inventaris	2	1	2	2	2	2
Hardware	10	11	10	14	14	15
TOTAAL OVERIG	41	42	42	45	47	48
TOTAAL	43	44	44	47	49	50

Afschrijvingen immateriële vaste activa

	€ * 1000					
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
CRM	-	19	-	28	29	32
Organisatieportaal	-	22	-	49	51	54
Website KWbN.nl	-	8	7	7	-	9
TOTAAL SERVICE & BONDGENOTEN	-	49	7	84	80	95
Website Wandel.nl	51	69	64	64	70	118
Wandel.nl App	34	28	30	48	26	29
TOTAAL CONTENT & PARTNERSHIPS	85	97	94	112	96	147
Avond4daagse.nl	11	21	16	29	35	47
TOTAAL PROGRAMMA'S & PROJECTEN	11	21	16	29	35	47
TOTAAL	96	167	117	225	211	289



11. Resultaat 2024

Uit de voorgaande omgevingsanalyse, de strategische keuzen en de kengetallen volgt de begroting voor 2024. De verwachte omzet en kosten voor de verschillende programma's zijn per team toegelicht. Ook de personeelskosten, organisatiekosten, investeringen en afschrijvingen zijn in dit plan uiteengezet.

Bijdrage NOC*NSF

Ondanks de dalende ledenaantallen, zal de bijdrage vanuit NOC*NSF (via de middelen van Nederlandse Loterij) de komende jaren groeien. De verdeling wordt niet meer alleen gemaakt op basis van ledenaantallen, maar vanaf 2024 ook op basis van omzet. KWbN neemt haar 4Daagse (Nijmegen) vanaf 2023 mee in het geconsolideerde resultaat, waardoor de omzet en daarmee de bijdrage van NOC*NSF zal groeien. Daarnaast ontvangt KWbN van 2024 t/m 2026 een extra bijdrage (Heerema-gelden) om sportverenigingen op lokaal niveau te versterken (zie hoofdstuk 5).

2025 & 2026

Algemeen beeld is dat de kosten de komende jaren fors zullen stijgen. De enorme inflatie werkt vooral door in hogere inkoopkosten en de inhaalslag die via de CAO Sport wordt gemaakt op salarissen. Door de komende jaren met een minder zwaar managementteam te werken, kunnen we deze kosten deels drukken. Uiteindelijk moeten we met de huidige bezetting rekening houden met een stijging van de personele lasten met ruim 100K op jaarbasis.

Verder zullen de lasten voor afschrijvingen de komende jaren fors stijgen. Dit is voornamelijk het gevolg van meer investeringen in informatie- en communicatietechnologie (ict). Dat gaat vandaag de dag niet meer om periodieke investeringen van 3 tot 5 jaar, maar om investeren in structurele ontwikkeling. Dat is randvoorwaardelijk voor het faciliteren van onze lidorganisaties en het informeren en inspireren van wandelaars via de kanalen van Wandel.nl.

Contributies stijgen inmiddels jaarlijks mee met de inflatiecorrectie, maar de afname van het aantal lidorganisaties en daarmee het aantal verenigingsleden blijft een uitdaging. Voor behoud en in de toekomst ook groei, moet het serviceniveau omhoog. We ontkomen er daarbij niet aan om naast vrijwilligers ook professionals in te zetten op verenigingsondersteuning en accountmanagement. Vanzelfsprekend brengt dit extra kosten met zich mee.

Mediahuis

Om de kostenstijging te compenseren, moet ons verdienvermogen omhoog. De focus ligt daarbij enerzijds op het verder uitbouwen van reguliere verdienmodellen als advertising en partnerships, maar vooral op het ontwikkelen van producten met toegevoegde waarde voor de wandelaar en daardoor meer verkoopomzet. Deze inspanningen vergen een flinke dosis ondernemerschap, waar tegelijkertijd ook risico's aan vastzitten. We onderzoeken in dat kader de haalbaarheid van een zogenaamd 'Wandel-mediahuis'. Met de juiste partners kunnen we het verdienvermogen vergroten en versnellen én delen we de (investerings)risico's.



Risico's

De begroting is niet zonder risico's. We zijn een organisatie in transitie en we leven in een tijd van grote maatschappelijke, economische en politieke veranderingen. Dit brengt vanzelfsprekend ook onzekerheden met zich mee. We zijn ons bewust van deze onzekerheden. We zullen ze maandelijks monitoren, evalueren en bijsturen waar nodig en mogelijk.

Technologie

Zowel onze service aan wandelaars en wandelorganisaties als de businessmodellen (van Wandel.nl) zijn steeds meer afhankelijk van technologie. De ontwikkeling van technologie gaat razendsnel. Hoewel we geen IT-organisatie zijn, behoort (door)ontwikkeling van technologie inmiddels tot onze dagelijkse werkzaamheden en is het de grootste component in onze investeringsbegroting. Als niet IT-organisatie is het van groot belang dat we de juiste partners om ons heen verzamelen en ons goed laten adviseren. Het blijft een feit dat het verdienvermogen van KWbN de investeringskosten voor technologie met moeite bij kan houden.

Arbeidsmarkt

De transitie van KWbN versterkt de behoefte aan nieuwe kennis en competenties. In een krappe arbeidsmarkt blijft het lastig om de juiste mensen te vinden en te binden, zeker op het gebied van (online) marketing. Het inzetten van de flexibele schil (via het netwerk van partners) biedt vaak een tijdelijke oplossing voor een verschuiving of tekort.

Economische vooruitzichten

Door de hoge inflatie in de afgelopen periode en naar verwachting ook in de toekomst zullen salaris- en overige kosten fors blijven stijgen. We moeten deze kostenstijgingen voor een groot deel opvangen door onze verdiencapaciteit te vergroten. Daarnaast blijven we de uitgaven structureel en scherp in de gaten houden.

De waarde van Wandel.nl wordt door KWbN gekapitaliseerd met verdienmodellen rondom advertising en partnerships. Uit onderzoek naar economische vooruitzichten blijkt dat bedrijven steeds terughoudender worden in hun marketinguitgaven. Dat geldt zeker voor de retail branche, die op het gebied van uitrusting belangrijk is voor Wandel.nl. Het specifieke - niche - karakter van de wandelmarkt biedt ook kansen. Bedrijven spenderen hun budgetten liever bij maatschappelijk gedreven organisaties dan bij wereldspelers zoals Google en Facebook.

Financiële risico's

Als we bovenstaande inhoudelijke risico's vertalen naar de begroting, dan resulteert dat in een onzekerheid van 285.000 euro aan omzet. Dat is 6% van de totale omzet. Het bedrag is opgebouwd aan de hand van de volgende componenten:

- **Lidmaatschappen (50K);** het verloop in het ledenaantal is structureel hoog. Ook in 2024 compenseren we de afmeldingen door 8.000 nieuwe leden te begroten. Het grootste deel betreft individuele leden (compleet en basis). In vergelijking met de geworven aantallen in 2023 is de doelstelling 25% groter, wat een risico van ongeveer 50.000 euro met zich meebrengt.



- **Advertising (50K);** als gevolg van investeringen in technologie en mensen begroten we 50.000 euro meer aan advertising-opbrengsten dan in 2023, dit betekent een groei van 19%. Deze groei kan tevens als risico worden gezien.
- **Partnerships (125K);** het risico op inkomsten uit partnerships bedraagt 125.000 euro. In 2023 wordt 375.000 aan inkomsten gerealiseerd. Voor 2024 begroten we 450.000 euro, dit is een verhoging van 75.000 euro. De aflopende contracten hebben daarnaast een waarde van 50.000 euro.
- **Avond4daagse-medailles (25K);** de verkoop van medailles blijft elk jaar lastig in te schatten. Maatschappelijke ontwikkelingen en lokale voorraden zorgen dat aantallen per jaar kunnen verschillen. Ten opzichte van 2023 begroten we een kleine groei van 2%, wat tegelijkertijd als risico kan worden gezien.
- **Clean-Up Walk (35K);** Eneco heeft aangegeven te gaan stoppen met de Clean-Up Walk. We zijn momenteel actief op zoek naar een nieuwe partner voor dit project. Mocht dit niet lukken, dan missen we een dekking van 35.000 euro voor onze uren op dit project.

De financiële risico's zijn aanvaardbaar. De aandacht voor sport en bewegen in de Nederlandse maatschappij blijft groeien. Er gaat daarnaast jaarlijks 2 miljard om in de wandelmarkt. Daarbij moet je denken aan uitgaven voor uitrusting, vervoer, verblijfskosten, toerisme en evenementen. Zowel op het gebied van advertising als partnerships biedt KWbN veel toegevoegde waarde voor merken en organisaties om met de doelgroep in contact te komen. Het feit dat KWbN een maatschappelijke organisatie is en alle (commerciële) inkomsten herinvesteert in haar missie wordt bevestigd door het grote aantal potentiële nieuwe klanten waar momenteel gesprekken mee worden gevoerd.

Continuïteitsreserve

Sinds de coronapandemie heeft er een verschuiving plaatsgevonden in de verdienmodellen. Er is tijd nodig om verder te transformeren en de verdienmodellen aan te passen op de structurele verschuiving van behoeften. Als gevolg hiervan is in 2022 en (naar verwachting) in 2023 een klein negatief resultaat behaald. Dit gaat ten koste van het eigen vermogen. Het eigen vermogen bedraagt eind 2023 naar verwachting € 1.445.000.

In het financiële statuut zijn twee berekeningsmethoden opgenomen om de continuïteitsreserve te bepalen. Op basis van beide rekenmethoden blijft de continuïteitsreserve boven de berekende waarden en zijn er op dit moment geen verdere beheersmaatregelen nodig:

- 25% van de begrote omzet in 2024 (€ 4.200.000), namelijk € 1.050.000.
- 50% van de begrote organisatie- en personele kosten in 2024 (€ 2.095.000), namelijk € 1.042.500.



OMZET	€ * 1000					
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Bijdrage NOC-NSF (regulier)	387	426	426	500	525	551
Bijdrage NOC-NSF (Heerema gelden)	-	75	25	94	94	-
Bijdrage NOC-NSF	387	501	451	594	619	551
Service & Bondgenoten	151	243	220	227	228	229
Lidmaatschappen	1.023	1.142	1.107	1.271	1.258	1.317
Content & Partnerships	1.039	563	667	857	931	1.013
Programma's & Projecten	946	1.108	1.218	1.351	1.464	1.510
TOTAAL TEAMS	3.159	3.056	3.212	3.706	3.881	4.069
TOTAAL OMZET	3.546	3.557	3.663	4.300	4.500	4.620
KOSTEN	€ * 1000					
	Werkelijk 2022	Begroting 2023	Forecast 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
DIRECTE KOSTEN						
Service & Bondgenoten	131	175	132	162	165	155
Lidmaatschappen	303	348	451	438	411	418
Content & Partnerships	554	258	315	374	400	430
Programma's & Projecten	644	762	845	910	1.002	1.024
Personeelskosten direct teams	1.042	1.022	1.040	1.338	1.425	1.453
TOTAAL DIRECTE KOSTEN TEAMS	2.674	2.565	2.783	3.222	3.403	3.480
Personeelskosten overig	545	617	529	457	392	382
Organisatie	351	306	303	300	308	318
Totaal Overhead kosten	896	923	832	757	700	700
TOTAAL KOSTEN	3.570	3.488	3.615	3.979	4.103	4.180
Resultaat voor afschrijvingen	-24	69	48	321	397	440
Afschrijvingen teams	98	169	119	227	213	291
Afschrijvingskosten overig	41	42	42	45	47	48
Totaal Afschrijvingskosten	139	211	161	272	260	339
Resultaat na afschrijvingen	-163	-142	-113	49	137	101
Bijzondere baten/lasten	-5	-8	-2	-5	-5	-5
NETTO RESULTAAT	-168	-150	-115	44	132	96



12. Slotwoord

Het effect van de huidige maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen op onze organisatie wordt steeds meer zichtbaar. We begeven ons in een groeimarkt en zijn relevant in de domeinen sport, gezondheid én recreatie. We bereiken op jaarbasis inmiddels meer dan 4 miljoen wandelaars!

KWbN heeft een enorme transitie doorgemaakt en staat er wat betreft menskracht en systemen uitstekend voor. Het komende jaar zetten we een enorme stap voorwaarts in onze positionering, met 'toegankelijkheid' als kapstok. Deze hernieuwde positionering gaat ons helpen om nog relevanter te worden in de markt van wandelaars en wandelorganisaties. Onze wandelcommunity zal verder groeien en de toegevoegde waarde voor aangesloten organisaties neemt toe.

De uitdaging zit in het vergroten van de inkomsten uit de markt en de dosis ondernemerschap die hiervoor nodig is. Alleen op deze manier kunnen we de kostenstijging compenseren. Door de juiste mensen aan te nemen en onze wandelorganisaties, partners en stakeholders heel dichtbij te houden, hebben wij veel vertrouwen dat we komend jaar samen een flinke stap voorwaarts gaan zetten.

Wandelen brengt je verder.