

Meerjarenplan 2023 - 2026

Dierenasiel Almere



Inhoudsopgave

1. Introductie.....	3
2. Wat is onze geschiedenis?.....	3
3. Hoe staan we er momenteel voor?.....	4
4. Uitgangspunten beleid Dierenasiel Almere.....	8
5. Meerjarenplan Dierenasiel Almere 2023 - 2026.....	9
6. Jaarplannen en meerjarenbegroting.....	12
Bijlage 1: Kengetallen dierenopvang Dierenasiel Almere 2020 – 2022.....	13
Bijlage 2: Financiën Dierenasiel Almere 2019 – 2022.....	17
Bijlage 3: Jaarplan 2023.....	18
Bijlage 4: Meerjarenbegroting Dierenasiel Almere 2023 - 2026.....	22

1. Introductie

In het meerjarenplan 2023 - 2026 presenteert Vereniging Dierenasiel Almere - vanuit de huidige situatie - de vooruitblik van het beleid en activiteiten voor de komende jaren. Doel van dit meerjarenplan is om verdere invulling te geven aan het beleid om zodoende de missie van ons dierenasiel nog beter te kunnen volbrengen.

Voor het meerjarenplan is voor een relatief korte planningshorizon van 4 jaar gekozen. Dit met oog op verwachte (noodzakelijke) verbetering van de huisvesting van ons asiel die gerealiseerd moet worden. Een exacte tijdlijn is hiervoor nog niet bekend. We zijn hebben regelmatig overleg met Gemeente Almere om de voortgang te bespreken. Vooralsnog houden we rekening met een aanlooperperiode van 4 tot 6 jaar.

Naast het op niveau houden en zo mogelijk verbeteren van de zorg voor de asioldieren, zullen we de komende jaren aandacht besteden aan het versterken van de interne organisatie en van ondersteunende activiteiten zoals communicatie en fondsenwerving.

2. Wat is onze geschiedenis?

Dierenasiel Almere heeft een geschiedenis die terug gaat naar 1993. In dat jaar werd een vooropvang van dieren in Almere-Haven gerealiseerd. De dieren werden vervolgens naar het asiel in Amsterdam gebracht. In datzelfde jaar kocht het bestuur van het dierenasiel in Hilversum een voormalig hondenpension op de Groene Kadeweg in Almere. In 1997 kreeg dit gebouw een asielfunctie. In 1998 werd een nieuw gebouw geopend.

In 2005 vond er een uitbreiding plaats. Door de matige constructie en gebruikte bouwmaterialen, in combinatie met structureel gebrekkig onderhoud, verkeert het gebouw nu in slechte staat.

De laatste jaren is meer en meer aandacht gekomen voor het welzijn van de dieren, gericht op het verminderen van stress. In tegenstelling tot het verleden, wordt het niet acceptabel geacht om dieren voor de rest van hun leven in het dierenasiel te laten verblijven, zijnde een “vervangend thuis”.

Door de jaren heen is het aantal betaalde medewerkers en vrijwilligers flink teruggelopen. Voor het asiel zijn vrijwilligers van essentieel belang. Zonder vrijwilligers die helpen met het schoonmaken van de dierenverblijven, het (tuin)onderhoud, het uitlaten van honden, bestuurlijke taken vervullen of bepaalde dieren in thuissituatie opvangen, kan het asiel niet functioneren.

Door de jaren heen heeft een groot deel van de Almeeders ons met lidmaatschap of donaties (geld of goederen) gesteund. Nog steeds brengen mensen wekelijks overgebleven voer of dierspullen.

De laatste jaren is er een afname van leden zichtbaar. Aanpassingen van de pensionfaciliteiten als gevolg van corona, als ook de geringe communicatie naar en werving van leden, hebben aan die daling bijgedragen.

3. Hoe staan we er momenteel voor?

3.1. Kengetallen dierenopvang Dierenasiel Almere 2020-2022

Sinds 2020 gebruikt Dierenasiel Almere het software programma Docasoft. Uit dit programma kunnen de kengetallen voor de dierenopvang worden opgehaald (zie bijlage 1). Als gevolg van de coronapandemie kan deze informatie mogelijk een vertekend beeld geven van de reguliere opvang zoals die door Dierenasiel Almere wordt verzorgd.

Instream asiieldieren:

- In de periode 2020-2022 werden in totaal 1.280 asiieldieren opgevangen. Vooral in 2021 was er een forse toename (+12% t.o.v. 2020).
- Zwerfdieren (63%) en afstandsdieren (28%) vormen het leeuwendeel van de instroom.
- De instroom bestaat met name uit katten (68%) en konijnen (21%).

Uitstroom asiieldieren:

- In de periode 2020-2022 verlieten in totaal 1.230 dieren het asiel. Deze dieren werden voornamelijk geplaatst (75%) of teruggegeven aan de eigenaar (15%).
- Vooral in 2022 verlieten meer dieren (+26% t.o.v. 2021) het asiel.
- Net als bij de instroom betrof de uitstroom met name katten (67%) en konijnen (21%).

Verblijfsduur asiieldieren:

- Van 2020 tot en met 2022 groeide het aantal verzorgingsdagen aanzienlijk:
 - 'In het jaar': van 19.936 dagen in 2020 naar 40.829 dagen in 2022 (+105%)
 - 'Sinds de opname' van de dieren: van 29.849 dagen in 2020 naar 54.421 dagen in 2022 (+82%)
- Deze toenames komen ook tot uitdrukking in de gemiddelde verblijfsduur. Deze nam 'in het jaar' toe van 46 dagen in 2020 tot 71 dagen in 2022 (+54%). Bij 'sinds de opname' steeg de verblijfsduur van gemiddeld 69 dagen in 2020 naar 95 in 2022 (+38%).
- Het zijn met name knaagdieren, konijnen en kittens die langere tijd in het asiel verblijven. Voor honden is de verblijfsduur 'sinds de opname' ook relatief lang.

Het aantal honden en konijnen in het asiel was over de laatste 3 jaar vrijwel stabiel. Voor beide diersoorten was er een wachtlijst voor afstandsdieren vanwege onvoldoende capaciteit.

Pensionopvang:

- In de periode 2020-2022 heeft het dierenasiel 2.218 pensiongasten gehad. Dit waren met name honden (52%) en katten (39%)
- Het aantal reserveringen:
 - Na een groei in 2021 (+12%) daalde het totaal aantal reserveringen in 2022 fors (-35%); dit werd primair veroorzaakt door de beëindiging van de hondenpensionactiviteiten
 - Daarentegen groeide de 2022-reserveringen voor katten (+4%) en konijnen (106%)
- Het aantal pensiondieren:
 - Het aantal pensiongasten daalde van 773 in 2020 naar 572 in 2022 (-26%)
- Aantal verzorgingsdagen:
 - Na forse toename in 2021 (+22%) was er in 2022 een aanzienlijke daling (-24%)
- De gemiddelde verblijfsduur:
 - Het aantal dagen dat dieren te gast waren in het pension nam in de periode 2020-2022 toe; zowel per dier (+25%) als per reservering (+36%)

3.2. Wat gaat er goed?

Gelukkig gaat er in het asiel veel goed. De verzorging en het welzijn van de aan ons toevertrouwde dieren is goed. De gedreven medewerkers en vrijwilligers van Dierenasiel Almere hebben - in niet altijd ideale omstandigheden (o.a. coronapandemie en financiële onzekerheid) - het dierenwelzijn als hoogste prioriteit gezien.

Gelukkig lijkt de coronacrisis voorbij. Ook zijn de financiën in 2022 sterk verbeterd (zie bijlage 2). De strikte kostenbeheersing en aanpassingen in de bedrijfsvoering die het MT heeft gedaan, de niet aflatende inzet van het bestuur om de financiën op orde te krijgen, de (financiële) steun en betrokkenheid van Gemeente Almere en aanzienlijke donaties hebben dit mogelijk gemaakt. Het MT en het nieuwe bestuur beseffen dat deze situatie voor de toekomst behouden moet blijven.

De prioriteit voor dierenwelzijn ziet zich ook vertaald in de hoge waardering die Dierenasiel Almere krijgt voor haar werk. Veel mensen zijn zeer tevreden met de zorg en aandacht die medewerkers van Dierenasiel Almere voor de dieren hebben.

3.3. Waar moeten we aandacht aan geven?

De nieuwe - weliswaar veel positievere - realiteit van ons asiel vraagt om ook heroverweging van onze bedrijfsvoering. In de recente jaren is veel tijd en energie gestopt in het behoud van het dierenasiel. Dat is gelukt. Nu is het belangrijk dat we Dierenasiel Almere klaar maken voor een stabiele toekomst. Een toekomst waarin Dierenasiel Almere op eigen benen kan blijven staan.

Het MT en het bestuur zullen aandacht moeten geven aan het behoud en waar nodig het doorvoeren van verbeteringen van de bedrijfsvoering. De belangrijkste aandachtspunten zijn:

- Huisvesting
 - Slechte staat van de gebouwen (o.a. dak, isolatie en airconditioning);
 - Vanuit de optiek van dierenwelzijn is de indeling van het gebouw suboptimaal;
 - Installatie zonnepanelen ter verlaging van elektriciteitskosten.
- Dierenwelzijn
 - De suboptimale indeling van het gebouw beïnvloedt het dierenwelzijn nadelig;
 - Aanpassen van de konijnenopvang;
 - Wachtlijsten voor afstandsdieren.
- Rechtsvorm van Dierenasiel Almere
 - Dierenasiel Almere is een vereniging; deze rechtsvorm lijkt minder geschikt:
 - Dierenasiel Almere vervult een belangrijk maatschappelijk/publiek doel; voor een dergelijk doel wordt veelal stichting als rechtsvorm gehanteerd; een vereniging daarentegen richt zich veelal op het gezamenlijk doen van eigen activiteiten (buurtvereniging).
 - Dierenasiel Almere heeft ca. 1.700 geregistreerde leden die sympathiseren met het werk van het dierenasiel en geven financiële steun; een klein deel (ca. 3%) van de leden is - als vrijwilliger - actief betrokken bij de opvang van dieren.
 - De ledenopkomst bij ALV's is vaak relatief gering (<2%) waardoor de besluitvorming mogelijk minder draagvlak heeft en het toezicht op het bestuur minder effectief is.
 - De 'ledenvijver' van Dierenasiel Almere is relatief klein waardoor het onzeker is dat er voldoende leden beschikbaar zijn voor het verenigingswerk (o.a. dierverzorging, onderhoud, communicatie en bestuur). De laatste jaren daalt het aantal vrijwilligers.
- Financiën en administratie
 - Borging continuïteit financiële administratie;
 - Kostenstijging vanuit lonen en energie;
 - Fondsenwerving (w.o. opbouw expertise en kosten-batenanalyse pensionactiviteiten);
 - Koppeling financiële en asieladministratie;
 - Managementinformatie.
- Personeelszaken (incl. vrijwilligers)
 - Onderbezetting
 - Medewerkers (dierenverzorgers, medewerkers balie en administratie)
 - MT (1 vacature bedrijfsleider)
 - Bestuur (2 - , w.o. algemeen bestuurslid en secretaris);
 - Marktconforme arbeidsvoorwaarden;
 - Werving van vrijwilligers.

- Communicatie
 - Proactieve communicatie naar diverse belanghebbenden (w.o. leden, donateurs, gemeente Almere, inwoners Almere);
 - Onderkennen en inzetten van communicatie als instrument voor fondsenwerving.
- Informatietechnologie
 - Stabiele internetverbinding.
 - Vervanging verouderde apparatuur.
 - Betere benutting beschikbare functionaliteiten software.

3.4. De externe omgeving van Dierenasiel Almere, wat gebeurt daar?

Het gaat hier om ontwikkelingen van buitenaf die van invloed kunnen zijn op het resultaat en voortbestaan van Dierenasiel Almere. Dit kunnen kansen, maar ook uitdagingen zijn.

Voor wat betreft de kansen kijken we naar ontwikkelingen die in het voordeel van Dierenasiel Almere kunnen werken. Voor de uitdagingen kijken we naar factoren die in het nadeel van het asiel kunnen uitwerken als we daar niet op anticiperen of ingrijpen.

De kansen:

1. Gemeente Almere intensifieert haar beleid betreffende dierenwelzijn. Als dierenasiel kunnen wij hieraan mede invulling geven. De beoogde nieuwbouw/renovatie van het asiel is hiervan een goed voorbeeld. Maar ook op gebied van educatie kunnen medewerkers en vrijwilligers van Dierenasiel Almere een rol spelen. Dit draagt bij aan hogere bekendheid en betere uitstraling van het dierenasiel.
2. Er zijn in Nederland zo'n 40 instanties die fondsen ter beschikking stellen aan dierenorganisaties. Dit kan voor Dierenasiel Almere een nieuwe inkomstenbron worden.
3. Er bestaat een netwerk van onafhankelijke dierenasielen die samenwerken en die elkaar helpen bij onder andere efficiëntere bedrijfsvoering.
4. Er zijn nog onbenutte voordelen vanuit communicatie en fondsenwerving. Samen met de hiervoor genoemde kans bestaat de reële mogelijkheid dat Dierenasiel Almere haar bekendheid en daarmee haar inkomsten kan verbeteren.
5. Meer en meer mensen regelen hun zaken online: Dierenasiel Almere kan hierop inspelen met bijvoorbeeld pensioaanmeldingen en dierenmonitoring.

De uitdagingen:

1. Krapte op arbeidsmarkt bemoeilijkt de werving van nieuwe dierenverzorgers.
2. Animo om vrijwilligerswerk te doen, is de laatste jaren sterk gedaald. Dit geldt voor alle verenigingen en stichtingen die vrijwilligers inzetten.
3. Asielen vangen meer dieren op die extra (medische) aandacht vragen; consequentie is dat dieren langer in opvang zijn en meer aandacht nodig hebben voor herplaatsing.
4. De coronacrisis heeft er toe geleid dat meer mensen een huisdier hebben aangeschaft en er nu minder goed voor kunnen of willen zorgen.

5. Voor de huisvesting is het belangrijk om met SBOGDA* samen te werken om de grootste korte termijn problematieken te identificeren en op te lossen.
6. Mogelijke nieuwe aanbieders van asiendiensten in Almere.

* Stichting Beheer Onroerend Goed Dierenasiel Almere

4. Uitgangspunten beleid Dierenasiel Almere

4.1. Missie

De missie (wat we willen zijn?) van Dierenasiel Almere is als volgt beschreven:

‘We zijn toegewijd aan het welzijn van (asiel)dieren door het bieden van tijdelijk onderdak, zo goed mogelijke zorg, passende herplaatsing en gerichte voorlichting.’

4.2. Visie

Als onderdeel van dit meerjarenplan is een visie op de voor Dierenasiel Almere gewenste toekomst geformuleerd. Deze luidt:

‘Wij blijven streven naar de situatie dat alle asiédieren in Almere een geschikt thuis krijgen waar het dier geliefd is, verzorgd wordt en volwaardig meetelt. Dat mensen inzien dat ze kiezen voor een dier voor het leven.’

4.3. Kernwaarden

Met het formuleren van kernwaarden geven wij uiting aan de manier waarop activiteiten worden verricht. Voor Dierenasiel Almere zijn de onderstaande kernwaarden geformuleerd.

Kernwaarden	Betekenis
Compassie	<i>‘We hebben mededogen met alle dieren en begrijpen dat elk dier uniek is en individuele zorg nodig heeft. We behandelen elk dier met respect en waardigheid.’</i>
Transparantie	<i>‘We zijn open en duidelijk over onze werkwijze en staan open voor feedback en suggesties om ons te verbeteren.’</i>
Betrouwbaar	<i>‘Wij zijn integer en komen onze afspraken na. We nemen onze verantwoordelijkheid serieus en zijn ons bewust van ons belangrijke rol in het beschermen en verzorgen van de ons toevertrouwde dieren.’</i>
Samenwerken	<i>‘We geloven in samenwerking en zijn dankbaar voor onze partners, vrijwilligers en leden/donateurs die ons helpen onze missie te bereiken.’</i>

4.4. Doelstellingen Dierenasiel Almere

In het verlengde van de missie heeft Dierenasiel Almere de volgende doelstellingen:

1. Ten behoeve van asiédieren: het bieden van tijdelijk onderdak, zo goed mogelijke zorg, passende herplaatsing en gerichte voorlichting.

2. Dierenasiel Almere tracht dit doel onder meer te bereiken door:
 - a. het hulp bieden aan onbeheerde huisdieren;
 - b. het vinden van een goed thuis voor de toevertrouwde dieren;
 - c. het slechts bij uiterste noodzaak, ingeval van ondraaglijk fysiek en/of psychisch lijden, op zachte wijze laten inslapen van ongeneeslijk zieke dieren.
3. Verder al datgene wat onder het vorenstaande in de meest ruime zin van het woord wordt begrepen.

4.5. Hoofdactiviteiten Dierenasiel Almere

Voor de realisatie van de doelstellingen zal Dierenasiel Almere zich op de volgende activiteiten toeleggen:

1. Asielfunctie:
 - a. Opvang en herplaatsing van honden, katten, konijnen en knaagdieren.
 - b. Hereniging van huisdier en eigenaar.
 - c. Het verlenen van noodzakelijke en wenselijke medische zorg.
 - d. Zo'n groot mogelijk welzijnsniveau tijdens verblijf in het asiel.
2. Pensionfunctie:
 - a. Tijdelijke opvang van pensiondieren (incl. dagopvang voor honden).
 - b. Zo'n optimaal mogelijk welzijn voor ieder pensiondier.
3. Educatieve functie:
 - a. Voorlichting over huisdieren en bewustwording van dierenwelzijn.
 - b. Voorlichting voor, tijdens en na plaatsing van een dier aan een adoptant.

5. Meerjarenplan Dierenasiel Almere 2023 - 2026

5.1. Aanpak Dierenasiel Almere

Voor de realisatie van de doelstellingen en de uitoefening van haar werkzaamheden is voor Dierenasiel Almere gedurende planningsperiode de volgende aanpak geformuleerd:

1. Centraal voor onze activiteiten staan de zorg en welzijn van asioldieren als ook de belangenbehartiging van deze dieren.
2. De asielfunctie richt zich op de opvang en verzorging van honden, katten, konijnen en knaagdieren.
3. Het verzorgingsgebied van Dierenasiel Almere is het grondgebied van Gemeente Almere; eventuele uitbreiding is alleen wenselijk als dit leidt tot betere zorg en welzijn van asioldieren.
4. Dierenasiel Almere heeft de mogelijkheid van bijkomende dienstverlening (als pension en opvang IBG*-dieren) voor zover deze in functie staat van betere zorg en welzijn van asioldieren.

* IBG = In Beslag Genomen

5. Dierenasiel Almere wil haar bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk inrichten en zodanig een positieve bijdrage leveren aan een betere leefomgeving voor mens en dier.
6. Dierenasiel Almere zal werken aan een goede zichtbaarheid bij diverse doelgroepen, belangenorganisaties en financiële steunverleners.
7. Dierenasiel Almere zal een robuuste bedrijfsvoering hanteren voor o.a. financiën, personeel en communicatie.

5.2. Verzorging en welzijn dieren

De komende jaren zullen wij als Dierenasiel Almere blijven streven naar het verder verhogen van het welzijn van de dieren. Dit willen we doen door:

- Het verbeteren en uitbreiden van de konijnenhuisvesting.
- Scholing van medewerkers om hondengedrag beter te kunnen onderkennen en trainen.
- Tijdens de opvang van asioldieren nog meer aandacht geven aan training en ontwikkeling.

5.3. Organisatie

Voor wat betreft de organisatie is het streven om de zelfredzaamheid van Dierenasiel Almere structureel sterk te verbeteren door:

- Omzetting van vereniging naar stichting
 - a. De installatie van een Raad van Toezicht (RvT) bestaande uit professionals met ervaring met dierenwelzijn en bedrijfsvoering, waar door toezicht op en ondersteuning van bestuur en Management Team effectiever zal zijn.
 - b. Een duidelijke organisatie met eenduidige verantwoordelijkheden voor RvT, bestuur en Management Team.
 - c. Leden zullen door de omzetting naar stichting automatisch donateur worden; initiatieven worden voorzien om donateurs nadrukkelijk te betrekken bij het wel en wee van het dierenasiel (zie ook 5.6.).
 - d. Voor de werving van vrijwilligers kan een grotere groep mensen worden benaderd.
- Het opstellen en uitvoeren van het WBTR*-actieplan.
- Check en waar nodig updaten en aanvullen van protocollen.

** WBTR: Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen*

5.4. Personeel en vrijwilligers

Voor wat betreft personeel en vrijwilligers zal het accent de komende jaren liggen op:

- Het versterken van het werkgeverschap gericht op:
 - Vernieuwen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden,
 - Personeelsplan uitmondend in praktisch handboek personeel,
 - Update personeelsbehoefte: hoeveel en welke medewerkers en vrijwilligers?
- De werving en behoud van vrijwilligers met aandacht voor inzet van vrijwilligers in bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering (bijv. communicatie en fondsenwerving).

- Een veilige werkomgeving (o.a. noodplan, bedrijfshulpverlening en klachtenregeling en gedragscode).

5.5. Financiën en administratie

Voor financiën en administratie zal de focus liggen op:

- Behoud van een structureel gezonde financiën.
- Borging continuïteit van de financiële administratie.
- Beschikbaarheid van managementinformatie (financieel, leden/donateurs).
- Het opstellen van een business case asielopvang(honden, katten en konijnen).
- Het maken van business case pensionactiviteiten (honden, katten en konijnen).
- Het inzichtelijk maken en houden van de contractuele verplichtingen.

5.6. Communicatie

De komende jaren is het essentieel dat Dierenasiel Almere een impuls geeft aan haar communicatie gericht op het vergroten en versterken van de naamsbekendheid. Met communicatie kan de zichtbaarheid, de bekendheid/vindbaarheid en het verstrekking van informatie worden versterkt. Die grotere bekendheid en zichtbaarheid zal ook een positief effect hebben op plaatsing van dieren en fondsenwerving.

Hiertoe zal een communicatieplan (doelgroepen, doelstellingen, boodschap, communicatiemiddelen (media, PR), type content, 'tone-of-voice', financiële consequenties) opgesteld en uitgevoerd gaan worden.

Specifiek voor donateurs zal er een jaarprogrammering van communicatie-activiteiten worden opgesteld. Deze programmering is gericht op behoud en versterking van de betrokkenheid van donateurs bij Dierenasiel Almere door hen regelmatig te informeren en te betrekken bij de ontwikkelingen van Dierenasiel Almere.

5.7. Prijsstelling

Voor wat betreft de prijsstelling is het van belang onderscheid te maken naar het beprijzen van enerzijds de asielactiviteiten (afstand en adoptie) en anderzijds van de pensionactiviteiten.

Voor de prijsstellingen zullen de volgende activiteiten worden gedaan:

- Onderzoek naar de wenselijkheid/haalbaarheid van een laagdrempelige prijsstelling met betrekking tot de in- en uitstroom van asioldieren (zowel afstand als adoptie).
- Het onderzoeken van de mogelijkheden om de economische benutting van niet-gebruikte capaciteit en middelen te verbeteren.
- Het checken en volgen van prijscompetitiviteit van de pensionactiviteiten.
- Het onderzoeken van de haalbaarheid van commercialisering van extra diensten (bijv. wassen, online monitoring, snacks).

5.8. Fondsenwerving

Momenteel ontbeert Dierenasiel Almere de kennis en expertise ten aanzien van fondsenwerving. Terwijl juist fondsenwerving essentieel is voor de levensvatbaarheid. Van belang is om een structurele aanpak voor fondsenwerving te ontwikkelen. Hiertoe zal kennis en expertise van buitenaf (o.a. Dierenlot) worden binnengehaald.

5.9. Duurzame bedrijfsvoering

Medewerkers en vrijwilligers van Dierenasiel Almere zijn begaan met het welzijn van de dieren. Het is dan ook meer dan logisch dat Dierenasiel Almere het mogelijke doet om haar operatie zo duurzaam mogelijk te doen plaatsvinden. Dierenasiel Almere zal voortdurend aandacht hebben hoe zij haar operatie direct (zelf) of indirect via leveranciers kan verduurzamen. Bij toekomstige aankopen zal duurzaamheid expliciet als beslisfactor worden meegenomen.

5.10. Informatietechnologie

Voor de informatietechnologie bij Dierenasiel Almere geldt enerzijds dat deze qua apparatuur en bekabeling verouderd is. Anderzijds worden de mogelijkheden van de al beschikbare software niet volledig benut. In 2023 worden de eerste verbeteringen doorgevoerd zijnde vervanging van de meterkast en het realiseren van een stabielere internetverbinding. Verder zullen de toekomstig wensen in kaart worden gebracht. Dit zal waarschijnlijk leiden tot verdere aanpassingen in informatietechnologie van Dierenasiel Almere. Aanpassingen die overigens zowel hardware als software zullen betreffen.

6. Jaarplannen en meerjarenbegroting

6.1. Jaarplannen

Voor ieder jaar dat het meerjarenplan loopt, zullen bestuur en MT actieplannen opstellen om invulling en uitvoering aan het meerjarenplan te geven. Zij hebben maandelijks overleg om de voortgang van de acties te bespreken. Het jaarplan 2023 is als bijlage 3 toegevoegd.

6.2. Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting zijn opgenomen als bijlage 4. De uitwerking ervan is indicatief en gebaseerd op de ons nu bekende informatie en verwachtingen. Uitgangspunt voor de meerjarenbegroting is dat Dierenasiel Almere haar gezonde financiële situatie behoudt. Duidelijk is dat het management team en bestuur hiertoe voldoende inkomsten zullen moeten realiseren en dat zij de kosten nauwgezet zullen moeten volgen en beheersen. Met name de paragrafen 5.5, 5.6, 5.7 en 5.8 genoemde actie/-aandachtspunten zullen moeten bijdragen aan stabiele en robuuste financiën.

Bijlage 1: Kengetallen dierenopvang Dierenasiel Almere 2020 – 2022

Instream honden, katten, konijnen en knaagdieren

1	Zwerfdieren
2	Uitwisseling
3	Afstandsdieren
4	Geboorte
5	Retour na plaatsing
6	Overige
	Totaal
	Percentage diersoort

2020							2021					
Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal		Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal
11	164	53	1	229	59%		17	183	51	7	258	60%
1	0	0	0	1	0%		0	0	0	0	0	0%
18	65	28	15	126	33%		10	81	37	21	149	34%
0	7	0	0	7	2%		0	5	0	0	5	1%
2	11	6	0	19	5%		0	9	8	0	17	4%
0	3	0	0	3	1%		3	1	0	0	4	1%
32	250	87	16	385	100%		30	279	96	28	433	100%
8%	65%	23%	4%	100%			7%	64%	22%	6%	100%	

1	Zwerfdieren
2	Uitwisseling
3	Afstandsdieren
4	Geboorte
5	Retour na plaatsing
6	Overige
	Totaal
	Percentage diersoort

2022							2020 - 2022					
Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal		Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal
20	236	62	4	322	70%		48	583	166	12	809	63%
0	12	0	0	12	3%		1	12	0	0	13	1%
8	62	6	9	85	18%		36	208	71	45	360	28%
0	5	9	0	14	3%		0	17	9	0	26	2%
1	19	5	0	25	5%		3	39	19	0	61	5%
3	1	0	0	4	1%		6	5	0	0	11	1%
32	335	82	13	462	100%		94	864	265	57	1.280	100%
7%	73%	18%	3%	100%			7%	68%	21%	4%	100%	

Bijlage 1: Kengetallen dierenopvang Dierenasiel Almere 2020 – 2022 (vervolg)

A Asielstatistieken

Uitstroom honden, katten, konijnen en knaagdieren

1	Geplaatst
2	Retour eigenaar
3	Overleden
4	Euthanasie
5	Uitwisseling
6	Overige
Totaal	
Percentage diersoort	

2020							2021					
Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal		Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal
14	181	65	14	274	72%		14	191	73	22	300	80%
11	36	5	0	52	14%		11	36	5	0	52	14%
0	8	2	1	11	3%		2	3	3	0	8	2%
2	17	6	0	25	7%		0	9	3	0	12	3%
9	0	1	0	10	3%		2	0	0	0	2	1%
0	4	2	0	6	2%		0	2	1	0	3	1%
36	246	81	15	378	100%		29	241	85	22	377	100%
10%	65%	21%	4%	100%			8%	64%	23%	6%	100%	

1	Geplaatst
2	Retour eigenaar
3	Overleden
4	Euthanasie
5	Uitwisseling
6	Overige
Totaal	
Percentage diersoort	

2022							2020 - 2022					
Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal		Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Totaal	% Totaal
11	269	55	10	345	73%		39	641	193	46	919	75%
15	57	6	0	78	16%		37	129	16	0	182	15%
0	4	9	0	13	3%		2	15	14	1	32	3%
0	10	4	1	15	3%		2	36	13	1	52	4%
4	0	18	2	24	5%		15	0	19	2	36	3%
0	0	0	0	0	0%		0	6	3	0	9	1%
30	340	92	13	475	100%		95	827	258	50	1.230	0%
6%	72%	19%	3%	100%			8%	67%	21%	4%	100%	

Bijlage 1: Kengetallen dierenopvang Dierenasiel Almere 2020 – 2022 (vervolg)

A Asielstatistieken

Gemiddeld verblijfsduur asiel

1	Aantal verzorgingsdagen vanaf opname
2	Aantal verzorgingsdagen in het jaar
3	Aantal dieren
4	Gem. aantal dagen per dier vanaf opname
5	Gem. aantal dagen per dier in het jaar

	Honden	Katten	Knaagd.	Konijnen	Totaal	Honden	Katten	Knaagd.	Konijnen	Totaal
	2020					2021				
1	7.056	12.105	1.121	9.567	29.849	4.320	23.250	2.675	13.221	43.466
2	1.685	9.759	840	7.652	19.936	1.183	17.886	2.588	10.687	32.344
3	38	269	17	109	433	32	302	30	124	488
4	186	45	66	88	69	135	77	89	107	89
5	44	36	49	70	46	37	59	86	86	66

1	Aantal verzorgingsdagen vanaf opname
2	Aantal verzorgingsdagen in het jaar
3	Aantal dieren
4	Gem. aantal dagen per dier vanaf opname
5	Gem. aantal dagen per dier in het jaar

	Honden	Katten	Knaagd.	Konijnen	Totaal	Honden	Katten	Knaagd.	Konijnen	Totaal
	2022					2020 - 2022				
1	2.506	26.562	5.022	20.331	54.421	11.376	35.355	3.796	25.294	75.821
2	2.350	20.286	3.519	14.674	40.829	2.868	27.645	3.428	20.689	54.630
3	35	396	21	121	573	70	571	47	268	956
4	72	67	239	168	95	163	62	81	94	79
5	67	51	168	121	71	41	48	73	77	57

Bijlage 1: Kengetallen dierenopvang Dierenasiel Almere 2020 – 2022 (vervolg)

B Pensionstatistieken

Pensionkengetallen

	2020						2021					
	Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Overige	Totaal	Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Overige	Totaal
1 Aantal reserveringen	1.422	352	29	8	10	1.821	1.346	504	43	34	12	1.939
2 Aantal dieren	492	241	26	8	6	773	504	308	30	21	10	873
3 Aantal verzorgingsdagen	7.805	4.130	543	126	118	12.722	8.378	5.770	682	474	204	15.508
4 Gem. verblijfsduur in dagen per dier	15,9	17,1	20,9	15,8	19,7	16,5	16,6	18,7	22,7	22,6	20,4	17,8
5 Gem. verblijfsduur in dagen per reservering	5,5	11,7	18,7	15,8	11,8	7,0	6,2	11,4	15,9	13,9	17,0	8,0

	2022						2020 - 2022					
	Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Overige	Totaal	Honden	Katten	Konijnen	Knaagd.	Overige	Totaal
1 Aantal reserveringen	545	568	94	28	11	1.246	3.313	1.424	166	70	33	5.006
2 Aantal dieren	153	321	64	25	9	572	1.149	870	120	54	25	2.218
3 Aantal verzorgingsdagen	2.849	7.021	1.249	537	166	11.822	19.032	16.921	2.474	1.137	488	40.052
4 Gem. verblijfsduur in dagen per dier	18,6	21,9	19,5	21,5	18,4	20,7	16,6	19,4	20,6	21,1	19,5	18,1
5 Gem. verblijfsduur in dagen per reservering	5,2	12,4	13,3	19,2	15,1	9,5	5,7	11,9	14,9	16,2	14,8	8,0

Bijlage 2: Financiën Dierenasiel Almere 2019 – 2022

Verlies- en winstrekening

	2019	2020	2021	2022
Personeelskosten	344.607	352.022	306.001	226.375
Huisvestingskosten	104.639	72.400	68.699	87.465
Verkoopkosten	14.098	12.046	1.925	0
Afschrijvingen	6.088	4.468	3.947	3.286
Kantoorkosten	20.159	19.424	14.180	14.658
Algemene kosten	22.470	25.442	95.923	-28.492
Totaal kosten	512.061	485.802	490.675	303.292
Netto omzet	594.092	557.101	516.737	647.023
Directe kosten	-31.920	-32.115	-28.801	-35.667
Bruto marge	562.172	524.986	487.936	611.356
Bedrijfsresultaat	50.111	39.184	-2.739	308.064
Financiële baten en lasten	-2.035	-10.132	-2.124	-2.253
Resultaat	48.076	29.052	-4.863	305.811

Balans per 31 december

	2019	2020	2021	2022
Vaste activa	12.694	14.825	10.878	7.592
Vlottende activa	148.521	143.700	203.529	380.014
Totaal activa	161.215	158.525	214.407	387.606
Eigen vermogen	-133.021	-103.969	-108.832	196.979
Voorzieningen	32.117	0	55.000	0
Langlopende schulden	0	0	50.000	56.424
Kortlopende schulden	262.119	262.494	218.239	134.203
Totaal vermogen	161.215	158.525	214.407	387.606
Liquiditeitsratio	57%	55%	93%	283%
Solvabiliteit	-83%	-66%	-51%	51%

Bijlage 3: Jaarplan 2023

1. Verzorging en welzijn van dieren								
Actie	Prio-riteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
1.1	Verhogen kwaliteit en capaciteit van de konijnenopvang	A	Nieuwe konijnenverblijven	MT	€ 25.000	KW 2	KW 1 2024	Directe behoefte aan vervanging en uitbreiding van konijnenverblijven. Financiering vanuit donatie 2022
1.2	Training medewerkers hondengedrag	B	Gedrag van honden beter begrijpen en lezen	MT	€ 150	KW 2		
1.3	Actief bijhouden en verslag van opvangstatistieken	B	Maandelijkse update omtrent verblijf en welzijn van dieren in asiel en pension	MT		v.a. KW 4		Reguliere update van MT in het overleg met het bestuur omtrent opvang van dieren en hun welzijn

2. Organisatie								
Actie	Prio-riteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
2.1	Opstellen overzicht taken verantwoordelijkheden verschillende MT-leden	A	Duidelijkheid omtrent (onderlinge) taken verantwoordelijkheden MT	Bestuur	-	KW 3	KW 4	
2.2	Uitwerken taken en verantwoordelijkheden MT en bestuur	A	Afstemmingskader met duidelijke taken en verantwoordelijkheden en onderlinge afstemming MT en bestuur	Bestuur	-	KW 3	KW 4	
2.3	Ontwikkeling meerjarenplan 2023 - 2026	A	Meerjarenplan goedgekeurd door leden in BLV	Bestuur	-	KW 3	KW 4	In KW 3 Buitengewone Algemene Ledenvergadering ter bespreking en goedkeuring meerjarenplan
2.4	Opstellen omzettingsakte	A	Omzettingsakte geaccordeerd door BLV	Bestuur	-	KW 2	KW 4	In KW 3 en 4 Buitengewone Algemene Ledenvergaderingen ter bespreking en goedkeuring omzetting naar stichting
2.5	Opstellen huisreglement	A	Huisreglement geaccordeerd door BLV	Bestuur	-	KW 3	KW 4	In KW 3 en 4 Buitengewone Algemene Ledenvergaderingen ter bespreking en goedkeuring huisreglement
2.6	Werving leden RvT	A	Installatie RvT	Bestuur	-	KW 4	KW 1 2024	Startbijeenkomst RvT KW 2 2024
2.7	Omzetting vereniging naar stichting	A	Passeren omzettingsakte bij rechtbank	Bestuur	-	KW 4	KW 1 2024	
2.8	Uitvoeren WBTR-stappenplan en opstellen actieplan	A	Actieplan WBTR	Bestuur	-	KW 4	KW2 2024	Met behulp van WBTR 10 stappenbenadering analyse van mate van naleving door Dierenasiel Almere van 'goed bestuur'-vereisten WBTR; dit wordt deels meegenomen bij 2.4.

Bijlage 3: Jaarplan 2023 (vervolg)

3. Personeel en vrijwilligers								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	End		
3.1	Werving bedrijfsleider	A	Aanstellen nieuwe bedrijfsleider	Bestuur	€ 2.500	KW 3	KW 1 2024	Kosten voor plaatsing wervingsadvertentie
3.2	Opstellen personeelsplan	A	Inzicht in marktconforme arbeidsvoorwaarden en uitgewerkte personeelsstructuur	Bestuur	€ 750	KW 3	KW 1 2024	* Arbeidsvoorwaarden zowel primair als secundair: o.a. functietyperingen, salaris, arbeidstijden, reiskosten, bonussen, opleidingen, extra's * Personeelsstructuur (o.a. werkzaamheden, aantal medewerkers/vrijwilligers en benodigde kwalificaties)
3.3	Opstellen vrijwilligersbeleid	A	Uitgewerkt vrijwilligersbeleid met aandacht voor o.m. werving en begeleiding.	Bestuur	€ 250	KW 3	KW 1 2024	Aandacht voor 'boeien', 'binden' en 'behouden' van vrijwilligers in het algemeen. Ook meer vrijwilligers ter ondersteuning van functiegebieden als voorlichting en fondsenwerving
3.4	Continue aandacht voor bedrijfsveiligheid	A	Geen bedrijfsongevallen en goede werkomstandigheden	MT	-	v.a. KW 1		Dit aandachtspunt blijft actueel. Derhalve geen einddatum.

4. Financiën en administratie								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	End		
4.1	Koppeling Docasoft en administratiepakket	A	Volledige koppeling gerealiseerd	Bestuur	?	KW 2	KW 1 2024	Voorkomen van verschillen in gegevens tussen Docasoft en financiële administratie; ook t.b.v. efficiëntere (lagere kosten) samenstelling jaarrekening
4.2	Automatische incasso bijdragen leden/donateurs	B	Procedure en automatische incasso-applicatie Rabobank	Bestuur	-	KW 3	KW 1 2024	Incasso van ledenbijdragen staat onder druk en kost veel tijd van MT; met automatische incasso meer opbrengst en minder arbeidinspanningen
4.3	Betere continuïteit financiële administratie	A	Onderbrengen administratie bij extern administratiekantoor	Bestuur	-	KW 2	KW 4	
4.4	Opstellen van een business cases voor asiel - en pensionactiviteiten (honden, katten en konijnen)	A	Volledig inzicht kosten en baten konijnenopvang en pensionactiviteiten	MT	-	KW 2	KW 4	Belangrijk om inzicht te krijgen of en in hoeverre activiteiten voldoende dekking van inkomsten hebben.

Bijlage 3: Jaarplan 2023 (vervolg)

5. Communicatie								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
5.1	Workshop externe communicatie-expert	A	Concrete aankoopspunten om communicatieplan uit te werken	Bestuur en MT	-	KW 3	KW 4	
5.2	Opstellen communicatieplan	A	Inzichtelijk en praktisch toepasbaar communicatiematrix	Bestuur en MT	-	KW 3	KW 4	Eenduidige omschrijving van doelgroepen, doelstellingen, boodschappen, communicatiemiddelen, campagnetimings. Goede zichtbaarheid is essentieel voor fondsenwerving.
5.3.	Start communicatie	A	Uitingen op diverse mediakanalen	MT	-	v.a. KW 4		

6. Prijsstelling								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
6.1								Geen specifieke activiteiten in 2023; wel prijsstellingsaspecten meenemen in actiepunt 4.4.

7. Fondsenwerving								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
7.1	Mobiliseren externe expertise (Dierenlot)	A	Advies hoe e.e.a. op te starten	Bestuur	-	v.a. KW 2		
7.2	Opzetten doelgroepspecifieke communicatie	A	Uitwerking en plaatsing van uitingen in diverse (social) mediakanalen	MT	€ 2.500	v.a. KW 4		Een en ander in afstemming met 5.2.

Bijlage 3: Jaarplan 2023 (vervolg)

8. Duurzame bedrijfsvoering								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
8.1	Bij toekomstige aankopen duurzaamheid als beslisfactor meenemen.	B	Indien beschikbaar aankoop van duurzaam geproduceerde producten en diensten	MT	-	v.a. KW 2		Verlenging energiecontracten o.b.v. niet fossiele energie, energiebesparing door verbetering huisvesting en slim verbruik
8.2	Onderzoek mogelijkheden verlaging energieverbruik (CV en verlichting)	B	Minder energieverbruik (en lagere kosten)	Bestuur	-	KW 4		

9. Informatie technologie								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
9.1	Stabilisering IT infrastructuur	A	Stabieliere en snellere internetconnectie	Bestuur en MT	-	KW 1	KW 4	
9.2	Check best practise bedrijfssysteem DOA	B	Goed inzicht in mogelijkheden bedrijfssysteem voor Dierenasiel Almere	Bestuur en MT	-	KW 3		
9.3	Opstellen gewenste IT-infrastructuur	B		Bestuur en MT	-	KW 3	KW 4	Rekening houden met beoogde nieuwbouw/renovatie

10. Huisvesting								
Actie	Prioriteit	Beoogd resultaat	Wie	Indicatie kosten in €	Timing		Toelichting (werkwijze, middelen)	
					Start	Eind		
10.1	Reparatie dak	A	Dakgerpareerd voor ten minste 6 jaar	Bestuur en MT	-	KW 2	KW 4	Rekening houden met beoogde nieuwbouw/renovatie; i.s.m. stichting Onroerend Goed
10.2	Overleg Gemeente Almere toekomstige nieuwbouw	B	Goede voortgang met oog op nieuwbouw / renovatie in 2028	Bestuur	-	v.a. KW 1		

Bijlage 4: Meerjarenbegroting Dierenasiel Almere 2023 - 2026

	Realisatie	Realisatie	Verwachting	Meerjarenbegroting		
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Kosten						
Personeelskosten (1)	€ 306.001	€ 226.375	€ 316.092	€ 363.339	€ 377.213	€ 388.034
Huisvestingskosten (+ schoonmaak) (2)	€ 101.395	€ 105.726	€ 109.884	€ 115.379	€ 119.994	€ 123.594
Kosten dieren (3)	€ 28.801	€ 35.665	€ 39.232	€ 41.193	€ 42.841	€ 44.126
Administratiekosten (4)	€ 16.443	€ 9.143	€ 32.000	€ 15.000	€ 15.600	€ 16.068
ICT kosten	€ 10.907	€ 13.159	€ 14.871	€ 15.614	€ 16.239	€ 16.726
Verkoopkosten	€ 0	€ 0	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Algemene kosten (5)	€ 86.802	-€ 35.460	€ 40.103	€ 39.031	€ 40.495	€ 41.636
Opbrengst pand verhuur	-€ 32.696	-€ 18.261	-€ 19.174	-€ 19.174	-€ 19.174	-€ 19.174
Afschr. kosten mach & ins	€ 3.947	€ 3.286	€ 3.300	€ 16.798	€ 16.937	€ 17.045
Totaal kosten	€ 521.600	€ 339.633	€ 546.308	€ 597.180	€ 620.144	€ 638.055

	Realisatie	Realisatie	Verwachting	Meerjarenbegroting		
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Opbrengsten						
Bijdrage overheden (6)	€ 194.723	€ 247.448	€ 170.370	€ 178.889	€ 186.044	€ 191.625
Bijdragen leden (7)	€ 38.929	€ 6.933	€ 5.200	€ 21.898	€ 22.773	€ 23.457
Incidentele donaties	€ 37.916	€ 137.160	€ 229.000	€ 125.000	€ 150.000	€ 150.000
Opbrengst pensioen	€ 195.889	€ 179.830	€ 193.317	€ 202.983	€ 211.102	€ 217.436
Opbrengst plaatsing dieren	€ 46.496	€ 63.357	€ 68.109	€ 71.514	€ 74.375	€ 76.606
Opbrengst winkelverkoop	€ 2.784	€ 8.035	€ 8.000	€ 8.400	€ 8.736	€ 8.998
Totale opbrengsten	€ 516.737	€ 642.763	€ 673.996	€ 608.683	€ 653.031	€ 668.122

Resultaat	-€ 4.863	€ 303.130	€ 127.688	€ 11.503	€ 32.887	€ 30.066
------------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------

Toelichting	Personeelskosten (1)	Kosten dieren (3)	Algemene kosten -vervolg (5)
	* Bruto lonen	* Voer	* Drukwerk & papier advertentie
	* Sociale lasten	* Medische kosten	* Bankkosten
	* Pensioenpremie		* Overige algemene kosten
	* Reiskostenvergoedingen	Administratiekosten (4)	
	* Vrijgestelde vergoedingen	* Accountant	Bijdrage overheden (6)
	* Kantine en consumptie	* Administratiekantoor	* NOW ed
	* Overige personeelskosten		* Bijdrage gemeente
		Algemene kosten (5)	* Bijdrage gemeente regulier
	Huisvestingskosten (+ schoonmaak)	* Telefoon- en fax	
	* Huurgebouw	* Contributies & abonnement	Bijdrage leden (7)
	* Gas, water, electra	* Verzekering algemeen	* Leden worden bij omzetting naar stichting donateur
	* Vaste lasten onderhoud	* Kantoorartikelen	
	* Schoonmaakkosten	* Notaris & advocaat	

Bijlage 4: Meerjarenbegroting Dierenasiel Almere 2023 – 2026 (vervolg)

Uitgangspunten meerjarenbegroting 2023 - 2026	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exploitatiebegroting o.b.v. continuering aard en intensiteit activiteiten 2022 2. Exploitatiebegroting 2023-2026 is indicatief en bedoeld om inzicht te geven in verwachte ontwikkeling van uitgaven en inkomsten 3. Opzet meerjarenbegroting conform opzet voorgaande jaren 4. Jaarlijks streefresultaat is gering positief of negatief (<3% van kosten) 5. Indicatie inflatie: 5% (2023), 4%(2024), 3% (2025) en 2% (2026) indexatie kosten en opbrengsten o.b.v. inflatie voorafgaand jaar 6. Personele bezetting: MT: 3x 0,8 Fte, balie: 2x 0,6 Fte, dierversorgers: 6 x 0,8 Fte 7. In-/uitstroom en verblijfsduur asioldieren: idem als 2022 8. Opvang pensiondieren: idem als 2022 9. Aantal vrijwilligers: ongewijzigd, vooralsnog geen vergoedingen voor vrijwilligers 10. Energie: vooralsnog idem als 2022, maar moeten dit nog nader uitzoeken 11. Verkoopkosten (vnl. communicatie): 10K in 2023 en daarna stabiel op dit niveau 12. Opbrengsten afstand en adoptie: geïndexeerd voor inflatie uitgaande van 2022 13. Evt. bestuurlijke kosten in algemene kosten 14. Bijdrage Gemeente Almere: geïndexeerd voor inflatie uitgaande van 2022 + groei aantal inwoners 15. Exploitatie begroting is excl. uitgaven betreffende investeringen; afschrijving op investeringen wordt wel meegenomen 16. Reguliere opbrengsten donateurs/leden: 50% van niveau 2021 + indexatie 17. Overige donaties: excl. nalatenschappen; uitgangspunt is meerjaren gemiddelde + forse groei door intensivering communicatie en fondsenwerving en fondsenwerving
------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------