

# Meerjarenplan Mensen met een Missie 2020-2022



# 1. SWOT-analyse

## **Sterktes:**

- De fondsenwervende kracht van MM zit in onze verhalen. Verhalen waarmee we de potentie hebben om een breder publiek te overtuigen. Donoren willen authenticiteit en legitimiteit terugzien in het werk en in de communicatie van de door hen ondersteunde organisaties. Het moet echt zijn, en vertrouwen opwekken.
- Medewerkers zijn nieuwsgierig naar de motivatie van donoren en hebben het lef om vooronderstellingen te testen.
- De operationele kracht zit in de kleinschaligheid, de flexibiliteit, de durf en creativiteit om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken,
- zicht op de persoonlijke drijfveren van change agents,
- kennis van religieuze aspecten bij maatschappelijke problemen, en
- toegang tot diverse religieuze, veelal lokale groepen. Mensen met een Missie heeft een breed netwerk van kwalitatief goede, lokaal ingebedde organisaties.
- We zijn in staat een pro-actieve en vernieuwende rol te spelen en zijn hiermee interessant voor de lokale partners en de sector.

## **Zwaktes:**

- De zwakte van Mensen met een Missie ligt in het streven naar interne consensus en harmonie en de hang naar academische volledigheid. Dit staat het maken van stevige keuzes in de weg. Zeker bij particuliere fondsenwerving. Dit is zichtbaar in onze huidige propositie en corporate boodschap. Die boodschap is nu te complex en te volledig.
- Inzicht in en grip op de database laat te wensen over, dit staat scherp gesegmenteerde fondsenwerving in de weg.
- Onvoldoende focus op resultaat en lange termijn strategie binnen de basisprogramma's staat werkelijk partnerschap en ontwikkeling van rollen in de weg.

## **Kansen:**

- Technologische ontwikkelingen bieden kansen om met relatief beperkte middelen snel en effectief een stem te geven aan lokale ontwikkelingen. In het kader van toenemende repressie van het maatschappelijk middenveld in veel van onze landen is dit belangrijk.
- Het publieke debat biedt aanknopingspunten om een inclusieve benadering te agenderen. Er wordt in dat debat gezocht naar interessant en gewogen tegenwicht voor polarisatie en haatspraak.
- Tegelijkertijd willen donoren authenticiteit en legitimiteit terugzien in het werk en in de communicatie van de door hen ondersteunde organisaties. Het moet echt zijn, en vertrouwen wekken. De verhalen van MM kunnen in die behoefte voorzien.
- Inzichten uit de neuropsychologische en gedragswetenschappen geven zeer interessante invalshoeken voor ontwikkeling van onze eigen methoden en technieken van samenlevingsopbouw, vredeswerk, en marketing. Dat geeft tegelijkertijd smoel en inhoud aan ons werk

## **Bedreigingen:**

- De loyaliteit van particuliere donoren neemt af, en de grilligheid in het geefgedrag neemt navenant toe.
- De ondersteuning door de traditionele donoren (voornamelijk AMA) neemt sneller dan verwacht af.

- Gebrek aan voldoende ongeoormerkt geld zet innovatie, de organisatie en onze vrijheid van handelen onder druk.
- De Kerk verliest haar status als drager van de moraal meer en meer. Dit heeft gevolgen voor het geefgedrag aan katholiek gewortelde organisaties als MM
- De politieke en operationele ruimte van maatschappelijke organisaties en goede doelen wordt wereldwijd steeds meer ingeperkt. Dit heeft gevolgen voor de impact en efficiëntie van ons werk, de veiligheid van onszelf, het werk en onze partners.
- Het thema religie waar Mensen met een Missie zich op profileert is momenteel nationaal en internationaal 'hot', het is echter te verwachten dat politiek dit thema binnen enkele jaren meer mainstream zal worden en minder prioriteit. Dit betekent dat de huidige niche aan waarde zou kunnen gaan inboeten.

## 2. Inzichten gebaseerd op de uitkomsten van de Mid Term Review 2019

### *Fondsenwerving & Communicatie*

- De investeringen in 2018/2019 hebben geleid tot een beter inzicht in de kansen en uitdagingen ten aanzien van fondsenwerving op de particuliere markt. Kansen zijn er bij de middle, major donors die de persoonlijke en inspirerende verhalen begrijpen en willen ondersteunen. Het stellen van een driejarig doel is echter contra-productief gebleken. We hebben ons blind gestaard op het behalen van de resultaten in drie jaar terwijl we onszelf opnieuw moesten uitvinden, een junior team hadden en de nieuwe boodschap moesten bedenken. Essentieel onderdeel is de negatieve formulering 'vervangend geld' wat niet inspireert, het bereiken van een lange termijn ambitie waar fondsenwerving leidend is zal voor de komende jaren centraal staan. En de lange termijn ambitie is niet het overleven van Mensen met een Missie, maar onze doelgroep.
- Mensen worden niet geraakt door de organisatie Mensen met een Missie, maar door de verhalen uit de praktijk. Met de voeten in de modder. Hoe onzichtbaarder Mensen met een Missie als organisatie, en hoe duidelijker de emotie en urgentie, des te succesvoller de fondsenwerving. Dit is terug te zien in de hoge response op de middle donormailing, de Bolivia mailing, de nalatenschapsbijeenkomsten en de donateursbijeenkomsten. Die leveren stuk voor stuk geld op voor ons werk.
- Een lange termijn ambitie van 10 jaar zal begin 2020 ontwikkeld worden, om inspirerende fondsenwerving mogelijk en succesvol te maken. Ongeoormerkt geld past het beste bij ons werk. Blijvend investeren in particuliere fondsenwerving is cruciaal.
- Fondsen, Stichtingen en Overheden geven - onderbouwd door de ervaringen van de afgelopen jaren- de meeste kans voor financieringen op korte termijn. Naast het kopen van tijd is deze financiering behulpzaam voor het uitvoeren van een innovatieagenda, het krijgen van toegang tot overheden en institutionele netwerken, alsook het samenwerken met andere gelijksoortige organisaties en kennisinstituten.
- Inzet op kleine maar reguliere giften is door de nog te weinig fondsenwervende boodschap nu nog niet de weg. Op korte termijn is inzet op nalatenschappen, en major en middle donors kansrijk, voor de lange termijn biedt een duidelijk fondsenwervende boodschap perspectief.
- Online marketing en communicatie blijkt met name ondersteunend van groot belang te zijn en minder effectief als fondsenwervend medium op zich.
- Dichter aanschakelen van particuliere fondsenwerving met programma's is effectief gebleken. Deze lijn moet worden doorgezet omdat steeds duidelijker wordt dat de fondsenwerving een van de twee pijlers is voor het behalen van de organisatiedoelen.
- 100reporters in de huidige vorm is geschikt gebleken als zichtbaarheidsinstrument, meer nog dan als een fondsenwervend instrument. Doorontwikkeling van 100reporters is de komende jaren nodig met een uitgesproken focus op het realiseren van programma doelstellingen en zichtbaarheid.

### *Programmatisch*

- De keuzes voor de onderwerpen Interfaith Peacebuilding & Cooperation, Behavioral Insights from Marketing for Peacebuilding (BIM), en Gender & Religie zijn goede keuzes. De inzet van teams op deze thema's levert programmatisch innovatie van methoden, technieken en analyse op, alsook exposure van het werk van MM.
- Overheidsgefinancierde programma's geven meer focus op de door ons en onze partners gewenste nieuwe rollen, innovatie, en publiek profiel dan aanvankelijk gedacht. Een kiene

blik is nodig om uitgangspunten van het programma en onze kernwaarden leidend te laten zijn.

- Focal Points spelen in toenemende mate een belangrijke rol. De modi van werken tussen medewerkers in Den Haag en de focal points zal echter explicieter moeten.
- Elkaar actief en kritisch bevragen op de relevantie en meerwaarde van deelname aan activiteiten en netwerken is geen onderdeel van onze cultuur. Met onze beperkte capaciteit is het echter cruciaal dat onze inzet en investeringen altijd aantoonbaar een programma- of institutioneel belang dient.
- Essentiële onderwerpen als Diversiteit, Gelijkheid, en Inclusie komen meer aan bod want dat helpt ons bij regelmatig terugkerende vragen (ook van onze partners) over onze eigen manier van werken en denken.

### *Finance en bedrijfsvoering*

- De afgelopen periode heeft in het teken gestaan van inhoudelijke ontwikkeling, experimenteren en nieuwe wegen inslaan. Nu dit vorm begint te krijgen blijkt het van belang dat de organisatie structuren, procedures en beleid hierop aangepast worden.
- De reflex om een eventueel positief saldo toe te voegen aan de reserves is niet in lijn met de ambitie om relevant te zijn en te blijven met onze missionaire wijze van werken, en het inzicht dat particulier geld daar het beste bij past. Investeren in fondsenwerving en de daarbij behorende boodschap is dan ook het devies.
- Verder aanschakelen van Finance en bedrijfsvoering op fondsenwerving is nodig. Zowel bij fondsenwerving als Finance is het toewerken naar de langjarige doelstelling de essentie. De toekomst is belangrijker dan het verleden.
- Daarnaast is verdere aanschakeling van Finance en bedrijfsvoering op de programma's nodig. Met de verantwoordelijkheid laag belegd in de organisatie is het nodig dat alle processen en procedures ondersteunend zijn aan de praktijk en eenvoudig gemonitord kunnen worden.
- De invoering van teams en het beleggen van keuzes en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie vraagt om extra begeleiding. Dit ter bevordering van interactie binnen en tussen de teams, het helder krijgen waar eventuele obstakels in de samenwerking zitten, en welk type informatie nodig is om onze doelen te behalen.
- Ten aanzien van ICT zijn extra stappen nodig om de overgang naar Office 365 en de invoering van Engage af te ronden. ICT in het algemeen verdient meer aandacht om productiviteit te verhogen en frustratie te verlagen.

### 3. Wat gaan we doen

Mensen met een Missie is een netwerk van sterke mensen wereldwijd, inclusief Nederland. De kern van onze activiteiten ligt in de volgende landen:

1. Oeganda,
2. Filipijnen,
3. Kameroen,
4. India,
5. DR Congo,
6. Bolivia,
7. Indonesië,
8. Pakistan,
9. Kenia,
10. Burundi,
11. Colombia
12. Zuid Sudan.

In deze landen werken we samen met partnerorganisaties aan het bevorderen van Vrede en Verzoening. Voor 2020-2022 spitsen onze activiteiten gericht op Vrede en Verzoening zich toe op drie thema's, te weten: *Gender en religie*, *Inclusieve Vrede* en *Interreligieuze vredesopbouw*. Al deze drie thema's bieden mogelijkheden om onze organisatie op een interessante manier te positioneren, de samenwerking met andere spelers aan te gaan, en tegelijkertijd dit te doen als een herkenbare drager van katholiek-missionaire principes.

Naast de directe steun aan en samenwerking met onze partnerorganisaties, brengen we ambtenaren, experts, partners en onderzoekers bijeen om vernieuwing te stimuleren, wederzijds begrip op te bouwen en bruggen te slaan tussen verschillende groeperingen.

#### *Gender & Religie*

Streven naar het opheffen van de blinde vlek voor religie, oftewel een 'emancipatie' van de religieuze component binnen het debat over gender. Dit moet op meerdere plekken gebeuren, namelijk binnen het netwerk en onze programma, maar zeker ook op Nederlands en internationaal niveau.

1. Binnen ons eigen netwerk en programma's willen we de analyse over waar de 'genderschoen' wringt verbeteren door de rol van religie prominent mee te nemen. Dit helpt om ook niet-religieuze spelers in het debat over gender gevoelig te maken voor de zowel negatieve en positieve kracht van religie. Alleen zo kunnen hardnekkige vooroordelen bij bijvoorbeeld feministische organisaties bespreekbaar gemaakt worden, en theologen in stelling gebracht voor het herdefiniëren van gendervraagstukken.
2. Op nationaal en internationaal niveau willen we de relevantie van religie als essentiële factor in het genderdiscourse agenderen. De huidige ontkenning van de rol van religie of het benadrukken van de negatieve rol leidt ertoe dat de positieve rol niet wordt erkend en religieuze leiders en gemeenschappen weerstand gaan bieden. Dit gebeurt op basis van ervaringen en successen in ons eigen netwerk.

#### *Inclusieve Vrede -*

1. Uitwerken en verdiepen van een fundamentele locally-led peacebuilding benadering. De praktijk van vredesopbouw van onderaf, is weerbarstig. Het hebben van vele soorten donoren en actieve relaties met verschillende overheden maakt de benadering van onderaf ingewikkeld. Desondanks kan er veel en gebeuren er mooie dingen. Een voorbeeld van goed

‘locally-led peacebuilding’ is *Fambul Tok in Sierra Leone*. De werkmodellen achter Fambul Tok en soortgelijke projecten willen we in 2020-2022 analyseren en waar mogelijk op voortbouwen.

2. Veel modellen t.a.v. conflictoplossing zijn gericht op rationele benaderingen en conflict analyses. Een werkelijk missionaire benadering vliegt dat anders aan. Een cruciaal onderdeel is dan wederzijds vertrouwen, zowel voor het bereiken van overeenkomsten alsook het uitwerken ervan. Trust-building en hoe dit gerealiseerd kan worden in onze programma’s zal 2020-2022 uitwerkt worden en vormt integraal onderdeel van voorgaande doelstelling.
3. Historisch gegroeide en hedendaags ontwikkelende machtsongelijkheden en veelal impliciete ideeën over superioriteit-inferioriteit spelen door in de opbouw van onze programma’s, in de wijze van werken, en in het systeem van financiering en verantwoording. Dit doet iets met de gelijkwaardigheid en wederzijds begrip, maar blijft veelal onbenoemd. Het schuurt en doet pijn, zeker bij partners, al was het maar door zaken als verschil in huidskleur, het hebben van toegang tot geld, en een veelal lineaire manier van kijken naar heersende problemen. In 2020-2022 willen we dit intern, met onze partners en andere geïnteresseerden bespreekbaar maken en bezien hoe we deze obstakels tot zoveel mogelijk gelijkwaardige samenwerking en wederzijds kritisch reflectie kunnen benoemen en aanpakken. Hierbij maken we gebruik van de methodes en concepten die reeds door de Peace and Security Funders Group (PSFG) zijn ontwikkeld.

#### *Interreligieuze vredesopbouw*

1. Voorzetten en uitbouwen van aandacht binnen OS-sector, de relevante ministeries en internationale instituten (EU, VN, etc) voor de rol en relevantie van religie in conflicten. In 2019 is dit op de kaart gezet in samenwerking met diverse NL partijen, voor 2020-2022 zal hier meer inhoud en betekenis aan gegeven worden. Dit gebeurt onder andere in samenwerking met het Kennisplatform Religie en Duurzame ontwikkeling.
2. In 2018/2019 is gewerkt aan een module Interreligieuze vredesopbouw, waarin de persoonlijke drijfveren van vredeswerkers centraal staan, alsook waarin aandacht gegeven wordt aan de spanningen die er zijn (vergeleken met de traditionele benadering van zoeken naar Common Ground). Deze module, nu genaamd Interfaith Experience, is succesvol gebleken en zal in diverse landen worden uitgerold.
3. Verbinden van partners en lokale initiatieven t.a.v. interreligieuze vredesopbouw. In het kader hiervan zal onder meer een jongerenuitwisseling tussen Kenia, Indonesië en Nederland worden opgezet. Tevens wordt samenwerking met partners en Focal Points uit diverse landen nagestreefd om te komen tot een bredere benadering.

#### *Particuliere fondsenwerving*

- Gezien de ambitie van Mensen met een Missie, en dit gecombineerd met een verwachte terugloop in bijdragen vanuit de religieuze instituten alsook bestaande donateurs, ligt er een grote uitdaging om nieuw en zoveel mogelijk ongeoormerkt geld te vinden. Hiervoor wordt zowel binnen particuliere fondsenwerving naar gezocht alsook binnen de fondsen, stichtingen en institutionele doneren.
- Binnen de particuliere fondsenwerving gaan we investeren in de doelgroepen die kansrijk zijn gebleken. Dit betekent dat we kiezen voor een beperkt aantal doelgroepen, maar hier sterker op inzetten. We kiezen ervoor om de doelgroepen Bernard en Bernarda als Middle, Major donor, alsook als potentiële erflater te benaderen. Tegelijkertijd wordt de fondswervende boodschap voor de bredere particuliere markt in de eerste helft van 2020 uitgewerkt. Deze propositie kan daarna jaar uitgewerkt en toegepast worden. Daarnaast moet gezocht worden naar nieuwe manieren om de conversie naar middle of major donor te realiseren. Dit moet gebeuren zonder de traditionele ‘journey’ waarin lange termijn donateurs pas na jaren geïdentificeerd worden als major of middel donor. Een persoonlijke

benadering blijkt voor de doelgroepen van Mensen met een Missie belangrijk, en het meeste voor MM op te leveren, en hiervoor zal dan ook tijd en ruimte gecreëerd worden.

#### *Fondsen, Stichtingen en Institutionele donoren.*

- Om 'tijd te kopen' zodat we verder kunnen werken aan het verhogen van de inkomsten van ongeoormerkt geld uit de particuliere markt, wordt voor 2020-2022 ook geld geworven uit de Fondsen, Stichtingen en Institutionele donoren. Daar zal extra capaciteit voor komen.
- In de afgelopen twee jaar zijn we erin geslaagd om Mensen met een Missie een duidelijk gezicht te geven en een interessante gesprekspartner te worden voor diverse Fondsen en Institutionele donoren. Tevens heeft de afbakening van thema's ervoor gezorgd dat helder is waarvoor we op zoek zijn naar financiering of andersoortige ondersteuning (b.v. onderzoek). Dit garandeert dat de inhoud en onze werkwijze leidend zijn i.p.v. de mogelijkheden van financiering. Voor 2020-2022 gaan we deze ervaringen gebruiken om in te zetten op nieuwe financieringen alsook dat we de eerste succesvolle financieringen en programma's gaan uitbouwen. Hierbij blijft gelden dat de thema's en onze manier van werken leidend zijn en blijven.

#### *Religieuze Instituten en Adviescommissie Missionaire Activiteiten (AMA)*

- Het streven naar stabiele financiering vereist dat we aansluiting vinden bij de processen van 'voltooiing' van vele AMA-donoren. Begin 2020 zal de strategie hiervoor ontwikkeld worden. Om inhoudelijk en missionair relevant te blijven voor de RI's is enerzijds intensief relatiebeheer nodig, en anderzijds moet MM manieren vinden om als voortzetter van het missionaire charisma van deze RI's gezien te worden. De nauwe samenwerking met de Konferentie Nederlandse Religieuzen (KNR) is in dit verband een belangrijk gegeven.
- De AMA zal zich in deze beleidsperiode verder gaan ontwikkelen als hoeder van het missionaire gedachtegoed binnen Mensen met een Missie. De AMA is en blijft een van de solidariteitscommissies van de Nederlandse religieuzen zoals verenigd binnen de KNR. Daartoe zullen jaarlijks actuele thema's geselecteerd worden, waarop de werkorganisatie zal worden bevraagd, begeleid, en geadviseerd. Dit kan door frequent terugkerende gesprekken met medewerkers, door het organiseren van de zogenaamde AMA-dag, het vervullen van een ambassadeursrol richting RI's, en het uitbrengen van werkschriften die het gekozen jaarthema verder uitwerken en voor de organisatie bruikbare adviezen bevatten.

#### *Zichtbaarheid en herkenbaarheid*

- Voor 2020-2022 wordt de herkenbaarheid en zichtbaarheid van Mensen met een Missie gerealiseerd door actief en publiekelijk onze programma doelstellingen na te streven. Dit betekent dat we minder de organisatie *an sich* profileren, maar evenementen, publicaties en lobby activiteiten gebruiken om inhoudelijk profiel en zichtbaarheid voor onze thema's en werk te realiseren. De inhoud van ons werk zal centraal staan en hier kunnen mensen zich mee verbinden. Daarom moeten de activiteiten van Mensen met een Missie herkenbaar zijn en ons verhaal vooral persoonlijke impact hebben.
- In de communicatie en de fondsenwerving wordt verder geïnvesteerd. Vooral op de ontwikkeling van een gedegen en zo simpel mogelijke propositie waarmee wij ons werk duidelijk en met effect kunnen profileren. Gezien het complexe karakter van ons werk is het van belang dat we de boodschap terug brengen tot de essentie. We moeten eenvoudig te begrijpen zijn en daarmee mensen motiveren om mee te doen.



## 4. Organisatie

Binnen de organisatie wordt het projectmatig werken in teams verder doorgezet. Dit betekent dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd worden en er in toenemende mate verwacht wordt dat de teams hun eigen doelstellingen behalen en zelfstandig interventies plegen als dit niet lijkt te lukken. Duidelijkheid over wie de eigenaar is van een traject of activiteit of het behalen van een doelstelling, moet gepaard gaan met een diep besef dat we afhankelijk zijn van onze donoren om ons werk te kunnen doen.

In vergelijking met de eerdere uitrol van thema-teams is er voor de komende periode voor gekozen om het aantal profielen te vergroten. Met name aan de programmakant is gebleken dat een grotere differentiatie gewenst was om de diverse doelstellingen te behalen. Hier werd teveel verwacht van programmamanagers en Regisseurs Indentiteitsgebonden programma's (RIP-ers) en bleken aanvullende rollen noodzakelijk. Ondermeer voor de ontwikkeling van kennis op de thematische terreinen, alsook voor de ontwikkeling van concepten en activiteiten op het terrein van lobby en advocacy zijn zogenaamde 'Innovatoren' aangesteld die op deze terreinen het voortouw nemen, in samenspraak met de programmaregisseurs.

De teams die per 2020 actief zijn, zijn de volgende:

- *Team Financiën en Beheer*
- *Team Fondsen, Stichtingen en Institutionele fondsenwerving*
- *Team Particuliere fondsenwerving en Communicatie*
- *Team Behaviourial Insights from Marketing for Peace*
- *Team Gender & Religie*
- *Team Inclusieve Vredesopbouw*
- *Team Interreligieuze vredesopbouw*
- *Team Religieuze Instituten*

De ambities die voor 2020-2022 gedefinieerd zijn onder paragraaf 1 *Wat gaan we doen*, vragen om een intensievere begeleiding van de teams. Vanuit het MT zal een meer coachende rol genomen worden, alsmede zullen cursussen en begeleidingstrajecten aangeboden worden.

## 5. Financiën

Ook al is dit beleidsplan geschreven voor de periode 2020-2022, realiseren we ons terdege dat een inspirerend lange termijn perspectief noodzakelijk is. Mensen geven niet voor het behoud van de organisatie, en slechts een focus daarop staat denken over onze ambities op de langere termijn in de weg. Het moet allebei gebeuren. Vanzelfsprekend blijft voor Mensen met een Missie de uitdaging bestaan om voldoende dekking voor het geheel van de organisatie te realiseren. Daarom is in de meerjarenbegroting uitgegaan van een conservatieve inschatting t.a.v. inkomsten uit de nieuwe initiatieven op het terrein van fondsenwerving. De wens voor financiële stabiliteit moet gelijk opgaan met de ambitie zo groot mogelijke inkomsten te realiseren voor ons werk. Daar zit de zingeving en levensvatbaarheid op de langere termijn. Een heldere en aantrekkelijke fondsenwervende boodschap, alsook een organisatie die zijn donoren centraal heeft staan, is dan onontbeerlijk.

Tijdens de midterm review is gebleken dat niet verwacht kan worden dat met de huidige bezetting en kennis de eerder gestelde doelen binnen 3 jaar bereikt gaan worden. Derhalve wordt voor nu ingestoken op specifieke doelgroepen met een aangepast budget, en tegelijkertijd wordt de boodschap versimpeld waardoor de particuliere fondsenwerving makkelijker en op grotere schaal uitgerold kan worden. In 2020 zal in het verlengde daarvan een besluit genomen worden over het vervolg van de huidige Investeringsagenda Particuliere Fondsenwerving. Er zal meer worden geïnvesteerd in het realiseren van funding door Fondsen, Stichtingen en Institutionele donoren, zodat programmakosten gedekt, en onze innovatie bekostigd worden.

<b>BATEN</b>	<b>BG2019</b>	<b>BG2020</b>	<b>BG2021</b>	<b>BG2022</b>
Baten van particulieren	717,503	754,800	769,800	784,800
Baten van subsidies van overheden	1,752,647	2,340,506	2,035,280	1,513,875
<i>(inclusief nieuw aan te vragen subsidies)</i>			550,000	550,000
Baten van andere organisaties zonder winststreven	2,640,000	2,587,000	2,576,000	2,567,700
Vergoedingen voor dienstverlening	8,250	8,250	8,250	8,250
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>5,118,400</b>	<b>5,690,556</b>	<b>5,389,330</b>	<b>4,874,625</b>
<b>LASTEN</b>	<b>BG2019</b>	<b>BG2020</b>	<b>BG2021</b>	<b>BG2022</b>
Projectkosten	3,551,956	3,555,308	3,523,841	2,933,356
Projectkosten alliantiepartners	278,965	563,394	236,596	198,126
Personele kosten	1,762,135	2,087,325	1,910,504	1,828,973
Huisvesting	55,179	56,635	58,051	59,502
Kantoor & algemene kosten	201,300	242,998	201,958	205,997
Kosten communicatie & fondsenwerving	610,600	513,250	443,250	323,250
Afschrijvingskosten	44,780	44,000	25,000	12,000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>6,504,915</b>	<b>7,062,910</b>	<b>6,399,200</b>	<b>5,561,204</b>
<b>SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>	<b>166,762</b>	<b>170,473</b>	<b>170,473</b>	<b>170,473</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>-1,219,753</b>	<b>-1,201,880</b>	<b>-839,396</b>	<b>-516,106</b>
Ten gunste / ten laste van:				
Continuïteitsreserve	13,931	41,469	61,199	-127,955
Bestemmingsreserve doelstellingskosten	0	-300,000	-300,000	-200,000
Bestemmingsreserves Marketing & Communicatie	-508,331	-418,206	-120,255	0
Bestemmingsreserve automatisering	0	-45,000	0	0
Bestemmingsfonds AMA/RI'n/F&S	-564,851	-294,790	-293,610	0
Bestemmingsfonds Missionair Solidariteitsfonds	-160,500	-185,354	-186,730	-188,151
	<b>-1,219,751</b>	<b>-1,201,881</b>	<b>-839,396</b>	<b>-516,106</b>