

# Groeiplan 2015-2020

**Stichting Proefdiervrij**



Den Haag, 14 november 2016

## Inhoud

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROEFDIERVRIJ 2015 .....</b>	<b>4</b>
2.1 Probleem/urgentie .....	4
2.2 Visie op de stand van zaken .....	4
2.3 Interne/externe analyse .....	5
2.4 Conclusie .....	6
<b>3. PROEFDIERVRIJ 2020 .....</b>	<b>7</b>
3.1 Doelstelling .....	7
3.2 Visie op de toekomst .....	7
3.3 Kernwaarden .....	8
3.4 Positionerings-statement .....	8
<b>4. PROEFDIERVRIJ VAN 2015 NAAR 2020 .....</b>	<b>9</b>
4.1 Strategie .....	9
4.2 Doelgroepen .....	9
4.3 Kernactiviteiten 2015 - 2020 .....	9
4.4 Strategie Wetenschap en innovatie .....	11
4.5 Strategie Publiek .....	11
4.6 Fondsenwervingsplan .....	11
4.7 Strategisch plan Mensen en Middelen .....	12
4.8 Financiële middelen .....	13

The greatness of a nation can be judged by the way its animals are treated.

**Mahatma Gandhi**

## 1. INLEIDING

In 2014 is Proefdiervrij een proces van strategie bepaling ingegaan. Dit heeft tot dit document geleid dat uit de volgende onderdelen bestaat:

“Proefdiervrij 2015”: De analyse van de huidige stand van zaken, een SWOT-analyse en conclusie omtrent de toekomst.

“Proefdiervrij 2020”: De visie, doelstelling kernwaarden en positionering waarnaar Proefdiervrij op weg is.

“Proefdiervrij van 2015 naar 2020”: de weg die Proefdiervrij gaat afleggen om van de huidige stand van zaken naar de visie en doelstelling van 2020 te werken.

Hiermee heeft Proefdiervrij in grote lijnen haar Groeiplan voor de toekomst beschreven. Het is geen plan dat nu in de kast gaat, maar dat gedurende de uitvoering uitgewerkt, geëvalueerd en verder ontwikkeld zal worden.

## 2. PROEFDIERVRIJ 2015

### 2.1 Probleem/urgentie

Er is een probleem met het gebruik van dieren voor wetenschappelijke/test doeleinden:

- Een dier is geen gebruiksvoorwerp.
- Proefdiervrij zet zich in voor de proefdieren: 600.000 per jaar en nog eens 500.000 onnodig gefokt en gedood.
- Het is een model en ieder model heeft zijn beperkingen. Ook voor de mens levert het niet meer de beste resultaten. In de medicijnontwikkeling sneuvelen steeds meer nieuwe medicijnen in de overstap naar de mens. Dan blijken ze toch niet de werkzaamheid te hebben die ze in de proefdieren hadden.

Er is een probleem met wetenschap en ingeslepen “gewoontes” die moeilijk te doorbreken zijn ten gunste van mens en dier:

- De prikkels om diermodellen te blijven gebruiken en ontwikkelen zijn sterk. Gevestigde wetenschappers die publicaties beoordelen hebben bijvoorbeeld nog de neiging om vast te houden aan het diermodel.
- Mainstream doorbreken is moeilijk. De onderzoeker roeit tegen de stroom in, zij moet zich voortdurend verdedigen voor haar keuze. Dat vereist veel energie, die ze niet kan inzetten voor haar wetenschappelijke carrière.

Drie belangrijke issues noodzaken ons nu de koers te wijzigen:

1. Er zit al jaren geen daling meer in het aantal proefdieren dat gebruikt wordt, en dat patroon moet worden doorbroken.
2. Het traditionele verdienmodel (fondsenwerving onder particuliere donateurs) staat onder druk.
3. Dossier Cosmetics is afgerond, we zoeken nieuw terrein waarop veel te winnen is.

### 2.2 Visie op de stand van zaken

De publieke discussie over dierproeven wordt steeds weer hardnekkig in het kader van het dilemma “menselijk welzijn versus dierenwelzijn” geplaatst. Men kiest dan voor het welzijn van de mens.

Daarmee worden dierproeven min of meer geaccepteerd als noodzakelijk kwaad.

Deze maatschappelijke opvatting moet bijgesteld worden. Omdat er moderne, innovatieve technieken worden ontwikkeld waarbij helemaal geen proefdieren nodig zijn. Dan blijken dierenwelzijn en mensenwelzijn elkaar niet uit te sluiten. En blijkt het mogelijk belangrijk onderzoek te doen zonder proefdieren.

Proefdiervrij constateert dat juist nu het klimaat gunstig is om terrein te winnen:

- Er is een stroming van nieuw idealisme gaande, die zich uit in een positieve manier van kijken naar de wereld. Er is een generatie opgestaan die weer maatschappelijk bewust is en bereid is zich in te zetten en bewust te leven.
- In de maatschappij en politiek meer aandacht voor dierenwelzijn.
- In de politiek meer aandacht voor dierenwelzijn (PvdD).
- In de wetenschap geluiden dat het diermodel zijn beste tijd gehad heeft.
- Het bedrijfsleven (met name farmacie) is ontevreden over het vigerende veiligheidsbeleid.
- In de financiële wereld doen banken als ASN en Triodos Bank het goed.
- De technologische revolutie biedt in razendsnel tempo mogelijkheden om alles wat momenteel met proefdieren ‘nagebootst’ wordt, te vervangen door technologische modellen.

- The connected world maakt het mogelijk om oplossingen van over de hele wereld en vele disciplines te combineren tot een nieuwe standaard voor testen.

## 2.3 Interne/externe analyse

Uit een opgestelde SWOT-analyse hebben we de zwaarst wegende sterktes en zwaktes tegen elkaar afgezet. Dat heeft de volgende bouwstenen voor de strategie opgeleverd:

### *Sterktes & Kansen:*

Extern	Intern	Groep
<b>Samen (Meer samenwerking gangbaarder/ bereidheid in te zetten goede zaak/ veranderende wereld/ social)</b>	Samen doen (verbinden 1-op-1/ netwerken/ sterke drive tot samenwerken/ professionele gesprekspartner)	Samen
<b>Omdenken, idealisme</b>	Creëren van bewustwording/ Positieve aanpak/bevlogenheid/passie	Omdenken
<b>Klein = fijn, groot = zwaar (jonge generatie maatschappelijk betrokken)</b>	Authentiek/klein/human/persoonlijk/transparant/ achterban; betrokken, loyaal en passie	Human brand
<b>Veel kansen (nieuwe technologie ontwikkelt snel)</b>	Kansen signaleren	Nieuwe oplossingen

De sterktes en kansen gecombineerd laten een 3-tal kernbegrippen zien, die we zullen uitwerken in de strategie om onze doelstelling te realiseren:

- samen
- nieuwe oplossingen/omdenken
- human brand

### Zwaktes & Bedreigingen:

Extern	Intern	Groep
<b>Betrokkenheid/luisteren</b>	Succesvolle verbintenissen creëren/ samenwerken met achterban	Verbinding/gezamen- lijk resultaat/ commitment
<b>Storytelling/concrete informatie</b>	Facts & figures/ resultaat gericht werken/ /projecten/focus/ gebrek aan kleine projecten/ te complexe boodschap/ ongeduldig	Structuur in resultaat, tijd en doelgroepen
<b>Concurrentie goede doelen/(weinig structurele) geefbereidheid/ acquisitie (traditionele fondsenwervingstechnieken raken uitgeput)</b>	Weinig inzicht in donor-base, we kunnen ze niet optimaal benutten	Verdienmodel

Maar we leren tevens een aantal punten die we nauwlettend in de gaten zullen houden voor onze implementatie:

- verdienmodel verdient meer aandacht
- een projectmatige houding, structuur en resultaatgericht werken

### *Inzicht in de wetenschappelijke wereld*

Wetenschappers zijn voor ons belangrijke partners om onze droom van een wereld zonder proefdieren te bereiken. Daarom is het belangrijk om van hen te horen wat hun barrières en drijfveren zijn. En waar voor Proefdiervrij kansen liggen om samen met hen stappen te maken naar meer onderzoek zonder proefdieren.

In het voorjaar van 2015 zijn wij deze gesprekken gestart. De resultaten vormen een permanente stroom van input voor onze strategieontwikkeling.

## 2.4 Conclusie

Proefdiervrij staat in 2015 op een keerpunt: het dossier Cosmetics is afgesloten en er is al lange tijd geen daling van dierproeven meer zichtbaar. De huidige aanpak van het 3 V beleid (vervangen, verminderen en verfijnen van dierproeven) heeft niet meer het gewenste resultaat. Tevens is het moeilijker geworden achterban te werven en te behouden. De afgelopen jaren is dit reeds ingezien en zijn er stappen in een nieuwe richting gezet. De tijd is nu gekomen deze stappen tot een eenduidige strategie te smeden. Een nieuwe richting in een sterk veranderende wereld, vraagt erom onszelf kritisch onder de loep te nemen. Alle bestaande structuren en methodieken zijn ter discussie gesteld. We hebben het aangedurfd om onszelf opnieuw uit te vinden. Goed kijkend naar wat de buitenwereld aan kansen biedt zijn 3 kernwoorden de basis: samen, vernieuwende oplossingen en menselijk.

Vernieuwing en innovatie gaan zelden vanzelf. Ze worden aangevoerd door een bijzondere groep mensen met een visie. Mensen die hun nek uitsteken en de gedrevenheid hebben om voor de troepen uit te lopen.

## 3. PROEFDIERVRIJ 2020

### 3.1 Doelstelling

Het lange termijn doel van Proefdiervrij is dat er geen testen meer worden gedaan op dieren.

*In 2020 is wetenschap zonder proefdieren de norm.*

### 3.2 Visie op de toekomst

Uit bovenstaande doelstelling heeft Proefdiervrij haar missie voor de toekomst geformuleerd.

#### *Visie*

*Proefdiervrij gelooft dat door de ontwikkeling van innovatief onderzoek proefdieren op een dag niet meer nodig zullen zijn.*

#### *Missie*

*Proefdiervrij ziet zich als de motor achter de ontwikkeling van proefdiervrij onderzoek. Alleen door dierproeven te vervangen en nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen zonder gebruik van proefdieren te stimuleren zal Proefdiervrij haar doel, de vervanging van alle dierproeven, bereiken.*

#### *Waarom, Hoe, Wat*

*Proefdiervrij wil bestaande conventies doorbreken*

*Door krachten te bundelen*

*Op het gebied van innovatief onderzoek zonder proefdieren*

*..... Doe je met ons mee?*

Toelichting Waarom, hoe, wat

#### **Waarom?**

Proefdiervrij ziet dat de wetenschap in staat is om onderzoek te doen zonder dierproeven. In een wereld waarin zoveel kan, kan je het toch niet maken om nog dieren te gebruiken in je onderzoek. Daarover verbaast Proefdiervrij zich. Proefdiervrij onderzoek leidt tot betere, betrouwbaardere, en duurzamere oplossingen voor de vraagstukken van vandaag. Kortom, een onmisbare bouwsteen voor een betere wereld voor dier en mens.

#### **Hoe?**

Proefdiervrij ziet samenwerking als de sleutel tot succes. Door middel van het bundelen van krachten met partners uit wetenschap, politiek, en maatschappij, bouwen we samen aan een proefdier vrije toekomst.

#### **Wat?**

Proefdiervrij faciliteert oplossingen zonder dierproeven.

### 3.3 Kernwaarden

Deze waarden typeren onze organisatie en zullen we bij alles wat we doen voor ogen houden:

1. Omdenken:
  - Innovatief, vernieuwend, nieuwsgierig, onderzoekend
2. Oplossingsgericht:
  - Resultaatgericht, effectief, kansen zien, flexibel
3. Optimistisch/idealistisch/energiek
  - Doorzetten, stelling durven nemen
4. Verbinder
  - Menselijk, betrouwbaar, transparant, toegewijd

### 3.4 Positionerings-statement

Onze merkbelofte aan de samenleving is:

*We creëren een dynamiek van mensen die hetzelfde doel nastreven: een wetenschap die goed is voor mens EN dier.*



## 4. PROEFDIERVRIJ VAN 2015 NAAR 2020

### 4.1 Strategie

Samenwerken aan nieuwe oplossingen met mensen in en om de wetenschap en de menselijke aanpak richting onze achterban in ruime zin is de strategie waarvoor we staan.

We creëren een dynamiek van mensen die hetzelfde doel nastreven: een wetenschap die goed is voor mens EN dier. We maken de stap van een kleine groep innovators met sympathisanten naar kritische massa. We brengen een beweging tot stand. Mensen voelen zich meer en meer aangetrokken om met ons en onze partners samen te werken.

En dat alles doen we niet conventioneel. We willen iets in gang zetten, we hebben een droom. We dagen onszelf uit om een andere rollen op ons te nemen, die van:

- Challenger
- Gamechanger
- Firestarter
- Inspirator

We maken de beweging van negatief (tegen dierproeven) naar positief (vóór proefdier vrij onderzoek) & de beweging van push (wetenschappers, donateurs) naar pull, van klein naar groot:

- We gaan niet trekken aan iets dat niet wil veranderen, maar juist iets groot maken wat wel wil groeien.
- We gaan samenwerken met degene die mee willen.
- We creëren een beweging waar energie in zit, optimisme.
- We starten met de innovators en early adoptors en laten van daaruit de beweging groeien door de mindset van de early majority te beïnvloeden ('het kan ook anders').

#### *Strategie statement*

*Samen brengen we een beweging tot stand die nieuwe oplossingen creëert*

### 4.2 Doelgroepen

Ten aanzien van de Doelgroepen constateren wij dat wij daar erg ingewikkelde hebben gedaan over definities. De lijst doelgroepen is vervangen door een indeling in vier sectoren. Per sector maakt Proefdier vrij hierin segmenten om in ieder partners en mogelijke partners te identificeren. Op basis daarvan ontwikkelen wij per sector een plan om het aantal partners te laten groeien. (zie bijlage 1).

### 4.3 Kernactiviteiten 2015 - 2020

De volgende uitgangspunten staan centraal bij de uitwerking van de kernactiviteiten:

Proefdier vrij werkt met een pull strategie. Door in te spelen op ontluikende initiatieven in een richting die wij zien zitten en door ons aantrekkelijk te positioneren gaan we zorgen voor een steeds sterkere dynamiek naar een wetenschap zonder proefdieren.

Daarvoor zoeken we samenwerking in de beweging van klein naar groot. Dit doet Proefdier vrij vooral door tijdelijke netwerken etc. op te zetten, daarmee gezamenlijk te leren voor de stap naar een volgende fase. Meer SCRUM dan projectmatig werken. Proefdier vrij gaat een dynamisch flexibel proces in. Waarin het doel van 2020 helder is: wetenschap zonder proefdieren wordt de norm. Maar de weg erheen flexibel en aanpasbaar is.

Proefdiervrij gaat de volgende kernactiviteiten uitbouwen: (voorbeelden die erg passen bij de gekozen strategie, waarbij sommigen meer uitwerking zijn van kernactiviteiten):

### **1. Persoonlijke relaties aangaan**

Hier zal –zeker voor 2015- een grote prioriteit liggen. Met een open mind wil Proefdiervrij veel leren over en van (toekomstige) partners.

### **2. Meedoen aan initiatieven die onze kant opgaan**

Proefdiervrij hoeft niet alles zelf te verzinnen, liever niet zelfs. Bijvoorbeeld de Denktank Financiering alternatieven voor dierproeven is een tijdelijke club die een proces uitvoert waarvan we veel kunnen leren.

### **3. Verbinden**

(met als sub-activiteiten opzet consortium of conventie)

Lopende de zoektocht naar kansen komen we mensen tegen met ideeën die ze mogelijk niet meteen kunnen oplossen. Die kan je bij elkaar brengen. In eerste instantie misschien in een tijdelijk netwerk. Mogelijkheden zijn ook de opzet van een Consortium of een Conventie.

### **4. Goed nieuwsshow voor proefdieren opzetten: Blendle model**

Proefdiervrij gaat niet meer alleen de projecten/activiteiten waarbij we zelf betrokken zijn in het zonnetje zetten, maar we gaan ook goed nieuws van anderen delen.

### **5. Initiatief nemen**

(met als sub-activiteiten Challenges, Hackaton en Lego model)

Als we een “probleem” op het spoor komen, waarvan de oplossing nog niet direct voorhanden of te bedenken is kunnen we een challenge opzetten. Dat hoeft niet perse een wetenschappelijk of technologisch probleem te zijn, maar het kan bijvoorbeeld ook een communicatie ding zijn: maak een infograhic van wat Proefdiervrij bereikt heeft, of van plan is (zie infograhic Haiti) of het onderwerp leent zich beter voor een voor een visuele brainstorm ([http://www.jpbc.com/creative/visual\\_brainstorming.php](http://www.jpbc.com/creative/visual_brainstorming.php)) waarbij je beeldend met een divers samengestelde groep aan de slag gaat. Hier past ook de Hackaton bij als middel.

### **6. Co-creatie, crowdsourcing, crowdfunding “ding”**

Dat is toekomstmuziek waar we naar toe willen. De komende jaren moeten we vooral ervaring opdoen met kleine projectjes (bijvoorbeeld achterban betrekken bij keuze toekomstige projecten). En onderzoeken of we zelf iets moeten starten, of dat we kunnen samenwerken, iets uitbouwen etc..

### **7. Rockstart model**

Met een rockstart krijgen start ups 1000 dagen ondersteuning op alle vlakken om hun bedrijf van de grond te krijgen. <http://www.rockstart.com/>

## 4.4 Strategie Wetenschap en innovatie

Onze boodschap naar de wetenschappelijke gemeenschap is dat wetenschap zonder proefdieren de norm is geworden.

In 2020 heeft Proefdiervrij een community tot stand gebracht waarin alle geledingen met elkaar samenwerken aan verdere realisering van een wetenschap zonder proefdieren.

Wij bouwen van twee kanten aan onze doelen voor 2020, vanuit de wetenschap, het bedrijfsleven en vanuit de achterban.

Wetenschappers/technologen gaan wij betrekken bij de concretisering van onze droom:

- Andere vraag stellen
- Modellen implementeren waarmee we het hele menselijk lichaam modelleren

## 4.5 Strategie Publiek

Communicatie met publiek/betrokken achterban ondersteunt ons streven dat in 2020 proefdiervrij onderzoek de norm is. Tot 2020 werken wij aan een gedeelde maatschappelijke en wetenschappelijke beweging naar een wetenschap zonder proefdieren. Met communicatie voeden wij de maatschappelijke druk op dierenwelzijn op een positieve wijze.

Wij blijven onze huidige achterban van de hoger opgeleide vrouw tussen 30 en 50 onderhouden. Daarnaast gaan we ook andere doelgroepen aanboren, bijvoorbeeld early adopters.

De communicatie zal zich richten op de 'menselijke' kant van proefdiervrij onderzoek. Via de verschillende communicatiekanalen zal Proefdiervrij 'de persoon' achter proefdiervrij onderzoek op een platform zetten. De focus ligt op het overbrengen van passie, motivatie en dromen, van Proefdiervrij zowel als de wetenschappers, voor een betere wereld voor dier en mens. De inhoudelijke kant van onderzoek zal worden gecommuniceerd door de wetenschappers zelf via video.

In de communicatie kanalen communiceren wij in lijn met de vastgestelde kernwaarden van Proefdiervrij:

- Omdenken (innovatief, vernieuwend, nieuwsgierig, onderzoekend)
- Oplossingsgericht: (resultaatgericht, effectief, kansen zien, flexibel)
- Optimistisch/ Energiek (doorzetten, stelling durven nemen)
- Verbinder/ verbinding (menselijk, betrouwbaar, transparant, toegewijd)

## 4.6 Fondsenwervingsplan

### *Inleiding*

Het is belangrijk dat ook dat fondsenwerving vanuit de nieuwe strategie wordt benaderd. Het grootste aandachtspunt bij het beoordelen van nieuwe campagnes is; het verleggen van de strategie van push naar pull.

Ook hier geldt dat we een beweging tot stand brengen. We creëren een beweging waar energie en optimisme in zit. We werken van klein naar groot. Denk hierbij aan het vergroten van draagkracht wat indirect een grote rol speelt bij het behalen van de norm een proefdiervrije wereld.

Daarnaast zijn ook hier de kernwaarden belangrijk. Deze waarden kunnen op verschillende manieren tot uiting komen. Zo kan vernieuwend staan voor een vernieuwende aanpak van proefdiervrij onderzoek, maar kan het ook staan voor een vernieuwende manier van interactie met je publiek zoals de evenementen. De kernwaarden zijn flexibel inzetbaar.

Wij blijven ons richten op de bestaande achterban: hoogopgeleide vrouwen tussen de 30 en 55 jaar oud. Dit is een logisch doelgroep die waarschijnlijk is ontstaan door de cosmetica campagne. De cosmetica campagne is afgesloten. In de nieuwe strategie leggen we de nadruk op proefdiervrij onderzoek. Hiermee kan er ook een verschuiving in de doelgroep plaatsvinden.

Voor de jaren 2015 tot en met 2020 gaat Proefdiervrij uit van een bescheiden groei van de eigen inkomsten. Wij zien onszelf vooral als gangmaker, verbinder, signaleerder. Meer een spin in het web dan het draaipunt waar het geld voor proefdiervrij onderzoek binnenkomt en dat het geld weer verdeelt. Dit leidt tot een bescheiden financieringsbehoefte die gedekt moet worden uit de eigen fondsenwerving. Proefdiervrij verwacht in de loop van 2016 de kanteling te gaan maken naar ook een crowdfunding platform, waarin Proefdiervrij niet meer noodzakelijkerwijs leidend is maar wetenschapper en donateur elkaar en Proefdiervrij rechtstreeks kunnen vinden.

#### 4.7 Strategisch plan Mensen en Middelen

In 2015 voorzagen wij niet dat de menskracht uitgebreid gaat worden. We gaan uit van een stabiele situatie, waarbij bij extra inzet gekeken wordt naar tijdelijk aantrekken van personeel of uitbesteden. In de iets verdere toekomst zullen we waarschijnlijk een beroep doen op ICT expertise om CRM (Customer Relationship Management) te ondersteunen. En om de groei te realiseren naar een organisatie die vanuit actieve betrokkenheid van partners haar doelen bereikt. Inmiddels (2016) blijkt daaraan wel behoefte.

Eerste uitdaging is de omslag te maken naar de nieuwe manier van werken. Daarin onderkennen we de volgende aandachtsgebieden die wij zullen ontwikkelen:

##### 1. Projectmatig werken

In de SWOT analyse hebben wij geconstateerd dat dat een zwakte is. Hier gaan wij een ontwikkeltraject van training on the job, aangevuld met opleidingen op zetten.

##### 2. Relatiemanagement

Hierin gaat het bijvoorbeeld om verbindingen leggen, een zintuig ontwikkelen voor de win - win van alle partijen. Het betekent een competentie switch van de diepte in op de inhoud naar verbinding leggen tussen partijen.

##### 3. Helikopter view

Diepgaande inhoudelijke kennis zal niet meer de behoefte zijn. Medewerkers verzamelen voldoende kennis om mee te kunnen netwerken. Meer de kunst van het vragen stellen dan van het diep inhoudelijk meedenken.

##### 4. Associatief denken

We gaan een ruime blik op de buitenwereld ontwikkelen om professionals met elkaar in contact te brengen. Onze kracht kan daarbij zijn om ongebruikelijke verbanden te leggen.

##### 5. Inspiratie vaardigheden

De rol van de medewerkers is om anderen te motiveren met ons mee te denken in een gezamenlijk doel. En niet om ze een bepaalde kant op te duwen.

##### 6. Organisatorisch talent

We gaan een zesde zintuig ontwikkelen om te bezien –globaal- op welke onderwerpen wij professionals kunnen samenbrengen op een van onze dromen

Om de omslag te maken zal Proefdiervrij investeren in opleiding/training van medewerkers. Dit geldt zowel voor de medewerkers die meer op de wetenschap/technologie zitten, als voor het team communicatie.

In 2015 stellen wij in overleg met de medewerkers Persoonlijke Ontwikkel Plannen op. Die vanaf 2015 uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld worden. Ieder jaar vindt ten minste een functioneringsgesprek plaats.

#### 4.8 Financiële middelen

Proefdiervrij gaat uit van een gezonde groei van 2015 naar 2020 van de inkomsten. Deze zullen de uitgaven dekken.

De uitgaven zullen niet aanzienlijk hoeven groeien. Proefdiervrij wil zijn doel bereiken door te motiveren, te verbinden en te stimuleren. En niet alleen door projecten te financieren. We zetten ons neer als partner op weg naar een andere wetenschap.

De gematigde groei in uitgaven zal worden gedekt door een gezonde, haalbare groei in inkomsten.

Als in de loop van de plan periode een behoefte aan meer geld opduikt, gaan we crowdfunding of sponsoring / subsidies aanboren inzetten. Daarvoor zetten we wel alvast de tools gereed.

Zie verder de raming 2016 – 2020. De lijnen zijn niet doorgetrokken tot 2020, omdat op dit moment de ervaring met crowdfunding ontbreekt. Verder doortrekken zou erg koffiedik kijken worden.

Voor de cijfermatige weergave verwijs ik naar de Meerjarenraming (agendapunt 7)