



Zien, bewogen worden en in beweging komen

Businessplan ZIN 2023 - 2025



Inhoud

Inleiding - <i>samen richting bepalen</i>	3
1. ZIN – <i>Compassie in rust en ruimte</i>	4
1.1 Missie, visie en kernwaarden - werken vanuit spirituele wortels	6
1.2 Trends en ontwikkelingen - <i>De wereld van zingeving groeit en verandert</i>	11
1.3 Toekomstbeeld en strategie – <i>Een stevige basis bouwen</i>	14
1.4 Kunst en het Compassiefonds – <i>Zingeving versterken</i>	15
2. Kloosterhotel ZIN – <i>Een baken van gastvrijheid en compassie</i>	18
2.1 Bedoeling – <i>De ZIN van Kloosterhotel ZIN</i>	18
2.2 Invulling – <i>Aandachtspunten en mogelijkheden</i>	18
3. ZINacademie – <i>Zingeving vanuit inhoud</i>	20
3.1 Bedoeling – <i>De ZIN van ZINacademie</i>	21
3.2 Invulling – <i>De tijd van doen</i>	22
4. Begroting 2023 – 2025: <i>De weg van ZIN</i>	25
4.1 Kloosterhotel ZIN – <i>begroting</i>	27
4.2 Zinacademie – <i>begroting</i>	29
4.3 ZIN: <i>begroting</i>	31
<i>Bijlage 1: Investeringsoverzicht</i>	34
<i>Bijlage 2: Twee gewenste projecten</i>	35
<i>Bijlage 3: Business Model Canvas</i>	36

Inleiding - *samen richting bepalen*

Tweeëntwintig jaar geleden opende ZIN haar deuren als klooster voor zingeving en werk en centrum voor zingeving en spiritualiteit. Bezig zijn met spiritualiteit en zingeving is “de bedoeling” van ZIN. Het gebouw is een middel om dat doel mogelijk te maken.

Zowel ‘de bedoeling’ als het gebouw is voortdurend in ontwikkeling. Om in onze missie te blijven slagen willen we in beide verder groeien, figuurlijk en letterlijk. Wij willen dat ZIN over 10 jaar een begrip is op het gebied van zingeving en werk en alom bekend staat om haar spiritualiteit van compassie. Dat toekomstperspectief schetsen we in dit businessplan.

In dit businessplan starten we met waar ZIN voor staat, wat onze kernwaarden zijn, hoe we zijn ontstaan en waar we naartoe willen groeien. Ook laten we in dit plan zien wat de trends en ontwikkelingen in de zingevingsmarkt zijn en hoe wij daarop in willen spelen, vanuit een eigen visie op zingeving en spiritualiteit. Die eigen visie krijgt vorm vanuit twee pilaren: een faciliterende pilaar, het Kloosterhotel, en een inhoudelijke pilaar, de ZINacademie. Die twee pilaren worden in twee verschillende hoofdstukken verder uitgewerkt, hoofdstuk 2 en 3. De begroting en verder groeipad van de twee pilaren is te vinden in hoofdstuk 4.

De titel van dit businessplan is ‘Zien, bewogen worden en in beweging komen’. Die woorden zijn ons door frater Wim Verschuren voorgehouden als drieslag van compassie, geënt op het oerverhaal van de Barmhartige Samaritaan. In deze drieslag kan barmhartigheid tot stand komen en een plek krijgen. Die woorden inspireren en bemoedigen ons, en houden ons bij de les en bij ‘de bedoeling’. Vanuit die woorden willen we aan de toekomst werken, verbonden met de traditie van de congregatie.

Vught, december 2022

Gerie ten Cate
Directeur

1. ZIN – *Compassie in rust en ruimte*

Je merkt het meteen als je door de poort rijdt, het landgoed op. In deze groene omgeving vind je rust en ruimte. Hier kom je tot bezinning. En dat is precies wat steeds meer mensen nodig hebben. Het verlangen naar houvast, innerlijke rust, verbondenheid en groei. ZIN beantwoordt al 22 jaar op een inspirerende en gastvrije manier aan dat verlangen.

ZIN is een rustgevende locatie waar je als bedrijf of individu tot reflectie en bezinning komt. Alleen, maar ook met anderen. Hier kun je op adem komen en je verder ontwikkelen. Het landgoed dat ZIN omringt, is 8 hectare groot en geeft ruimte aan onder meer een labyrint, verschillende wandelroutes, een statige begraafplaats en parkeermogelijkheden op eigen terrein. Alle bijeenkomsten vinden op het landgoed plaats in een prachtige inbedding. De stijlvolle architectuur en de sfeervolle ruimtes van het gebouw, de aanwezige kunst, het prachtige park, de gastvrijheid, de geweldige biologische keuken en de uitgebreide moderne faciliteiten maken dit tot een ideale plek om je blik te verruimen, je hoofd tot rust te brengen, je hart te luchten en je inzicht te verdiepen. Aanbod en locatie vormen bij ZIN een onlosmakelijke eenheid. Beide verdienen genoeg materiële en immateriële aandacht om in de toekomst succesvol te zijn.

Vanuit onze historische 'roots' (zie box 1) zijn wij georiënteerd op zingeving in werk. Dit is dé plek waar zingeving en werk samenkomen. Die plek wordt gekarakteriseerd door een tweeledig karakter, enerzijds vanuit de inhoud en anderzijds vanuit de facilitering. Die tweeledigheid kent een belangrijke gemeenschappelijke deler in missie, visie en kernwaarden. Maar hij kent ook een onderscheid wanneer het gaat om de praktische uitvoering. In dit hoofdstuk wordt eerst die gemeenschappelijke deler beschreven. In de hoofdstukken hierna wordt dieper ingegaan op de praktische uitvoering van zowel de inhoudelijke pilaar als de faciliterende pilaar.

Box 1 De historische 'roots' van ZIN

De historische 'roots' van ZIN liggen bij de fraters van Tilburg, een rooms-katholieke broedercongregatie opgericht door Joannes Zwijsen (1794-1877). De fraters hebben zich voornamelijk ingezet op het gebied van onderwijs en doen dat nog steeds op diverse plekken in de wereld. Ook zorg vormt een belangrijk aandachtspunt van de fraters.

ZIN is ontstaan uit de wens van de fraters van Tilburg om aan hun klooster een nieuwe bestemming te geven, passend bij hun spirituele traditie. Barmhartigheid vormt de inspiratiebron van het werk voor de hulpbehoevenden van toen en nu. Deze barmhartigheid heeft frater Wim Verschuren krachtig omschreven in de drieslag 'zien, bewogen worden en in beweging komen'.

De fraters zagen dat een actuele nood speelde in de relatie tussen werk, zingeving en spiritualiteit. Hun observatie was dat door de zakelijke oriëntatie op werk de ziel in het gedrang komt. In 1996 heeft het Generaal Kapittel besloten het klooster te ontwikkelen tot een plaats van bezinning en ontmoeting. ZIN, het klooster voor zingeving en werk, was geboren.

In 1999 en 2000 werd het klooster grondig verbouwd naar een ontwerp van het Architectenbureau Marx & Steketee. Voor het gedurfde opdrachtgeverschap ontvingen de fraters de Welstandsprijs van de Provincie Noord-Brabant. Waardering was er vooral voor het behoud van de traditie van het voormalige klooster en de geïntegreerde toepassing van moderne architectuur. Vanaf eind 2000 ontvangt ZIN individuen en groepen. Op 27 januari 2001 opende Kloosterhotel ZIN onder grote belangstelling haar deuren.



1.1 Missie, visie en kernwaarden - werken vanuit spirituele wortels

Bezig zijn met spiritualiteit en zingeving is “de bedoeling” van ZIN. In deze eerste paragraaf willen we vanuit onze spirituele wortels onze missie en visie beschrijven en vertellen wie we zijn en wat onze kernwaarden zijn.

Missie

ZIN wil samen met anderen werken aan een betere toekomst. We willen een bijdrage leveren om de wereld beter bewoonbaar te maken en de menselijkheid terug te brengen in de samenleving. Daardoor laten we ons inspireren door de spiritualiteit van compassie, zoals die door de fraters van Tilburg is bedoeld.

Visie

ZIN wil zich verdiepen in de betekenis van compassie voor mens en omgeving. We willen ruimte scheppen voor onthaasting en herbronning in de hectiek van alledag en mensen helpen bij het zoeken naar een goede balans tussen inspanning en rust, actie en contemplatie. In een klimaat van toenemende fragmentarisering zoeken we naar nieuwe verbindingen en gemeenschapsvorming. Onze aandacht gaat daarbij uit naar de groei van mensen, met een warm hart voor mensen in een kwetsbare situatie.

Kernwaarden

Onze drie kernwaarden zijn: **compassie, gastvrijheid en gemeenschapszin.**

- Compassie

Onze samenleving heeft nu, meer dan ooit, behoefte aan compassie, mededogen. Polarisatie zorgt online en offline voor tegenstellingen tussen mensen en vergroot de kloof tussen verschillende sociale groepen. Ook bij bedrijven en organisaties zien we een groeiende belangstelling voor compassie. Want gebeurt er als we niet uitsluitend geënt zijn op succes, maar op zoek gaan naar betekenis? Wat als individueel succes niet meer leidend is? Wie kunnen we dan zijn als organisatie? Compassie draagt bij deze vragen nieuwe zienswijzen aan, waar zorg voor elkaar én de zorg voor onze wereld centraal staan. Bij ZIN verweven we deze spiritualiteit van compassie. Zingeving is één van de grote maatschappelijke trends.

Wij geven op onze eigen en onderscheidende manier invulling aan deze religie-overstijgende waarde. Voor ons is compassie een levenshouding die verrijkt en verdiept. Een houding die je kunt oefenen in het leven van alledag. Door stilte, reflectie, ontmoeting, gesprek en zorg. Door te geven en te ontvangen. Door gewoonweg iets te doen. En daarbij is het belangrijk om compassievol te zijn naar jezelf. ZIN is de plek bij uitstek om in deze praktijk te oefenen, en ook de plek waar we betekenisvolle inhoud bieden om hierbij te ondersteunen.

- Gastvrijheid

Gastvrijheid is een sleutelbegrip bij ZIN. Gastvrijheid zonder compassie kan niet. Ons gebouw ademt rust en eenvoud en nodigt uit tot bezinning en reflectie. Dit vertaalt zich ook in de hartelijkheid waarmee we gasten begroeten. Voor ons betekent gastvrijheid drie dingen:

- We willen gasten een thuisgevoel geven voelen
- Onze gastvrijheid is hartelijk én echt
- Vanuit ons kloosterritme zorgen we voor rust, ruimte en aandacht

Gasten kiezen ook voor ZIN vanwege de andere bijzondere ondersteunende ingrediënten van onze gastvrijheid: de 100% biologische keuken, de duurzaamheid, de aandacht voor kunst, het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de natuur. Naar onze gasten vertaalt gastvrijheid zich in een aanbod op maat.

• **Gemeenschapszin**

De mensen die bij ZIN werken vormen een werkgemeenschap, samen met de fraters. Ook op die manier willen we compassie concreet gestalte geven. Bijzonder daarbij is de inzet van het ZIN-team, dat vanaf het allereerste begin het huishouden verzorgt en bestaat uit collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zorgen voor koffie en thee, dekken de tafels, doen de afwas, maken de kamers en gangen schoon en ontvangen onze gasten. Inmiddels zijn er meerdere initiatieven en waar mogelijk ondersteunen we deze mensen.

Daarnaast organiseren we, samen met de fraters en vrijwilligers, vakantieweken voor mensen die zich dit zelf niet kunnen veroorloven en ondersteunen we goede doelen. Vanuit ons warme hart voor kwetsbare groepen organiseren we sinds 2021 ook voor andere kwetsbare groepen weekenden, bijvoorbeeld voor ouders met een gehandicapt kind en voor naasten van verslaafden. Ook de mensen die bij ZIN als trainer actief zijn maken deel uit van de werkgemeenschap. Een aantal van hen is actief voor de ZINacademie.

Klooster in een eigentijdse jas

Wie we zijn en waar we voor staan wordt versterkt door onze unieke locatie. De sfeer van het kloosterleven proef je nog steeds in dat wat we doen. Het dagritme dat wij in lijn met de kloostertraditie volgen, nodigt uit tot onthaasten en draagt om die reden bij aan de rust die nodig is bij de bijeenkomsten en programma's.

Dankzij de 20-jarige ervaring van fraters, is ZIN de plek als het gaat om het vinden van de juiste balans tussen zingeving en werk. Op geen enkele andere plek in Nederland is zoveel kennis en ervaring opgedaan op dit thema als bij ZIN. Niet puur de locatie, maar de kracht van het verhaal dat aan de locatie hangt, maakt het uniek. De fraters zelf zijn een uniek onderscheidend vermogen, omdat geen enkel ander conferentiehotel of trainingscentrum deze historie en dit authentieke vermogen heeft.

Om dat kloosterleven in die eigentijdse jas, dat voor ZIN typische karakter, nader vorm te geven werken we vanuit een aantal voor ons belangrijke waarden:

• **Kloosterritme**

De structuur die wij onze gasten bieden door het kloosterritme van fraters te gebruiken als leidraad in congressen en trainingen in de huidige gehaaste wereld zorgt voor rust en alle ruimte om jezelf te ontwikkelen. In het dagelijks ritme zitten rustmomenten ingebakken, zoals een ochtend- en middagmeditatie, zoveel mogelijk vaste momenten van ontbijt. Lunch en diner welke worden

aangekondigd door het luiden van een bel en gezamenlijk genuttigd aan lange tafels. Net zoals vroeger in het klooster. Dit kloosterritme hebben wij vertaald in de ZIN-aanpak, zie box 2.

Box 2 De ZIN-aanpak

Een goed begin

Iedere vergadering of training start je met een stilteminut waarin iedereen nadenkt over waar je voor komt en wat je vandaag wil bereiken.

Geen afleiding

We moedigen aan om geen telefoons aan te hebben tijdens je inhoudelijke sessie. Telefoons moeten gasten inleveren of helemaal uitzetten. Dat betekent even geen afleiding van buitenaf. Wij hebben in iedere zaal boxen klaarstaan om dit te faciliteren.

Op vaste tijden lunchen

Iedereen luncht op dezelfde tijd en neemt minimaal een half uur de tijd voor elkaar. Geen snelle boterham, maar tijd voor een gesprek.

Meditatiemomenten

Iedere dag bieden we meerdere momenten van meditatie.

Balans tussen inspanning en ontspanning

We moedigen aan om op tijd te stoppen met een training of conferentie. Zo zorg je voor een goede balans tussen inspanning en ontspanning. Want een bijeenkomst is pas effectief als die balans klopt.

Ruimte om alles te laten bezinken

We gebruiken de buitenruimte voor bijvoorbeeld het maken van een korte wandeling over het terrein om nieuwe inzichten te laten bezinken.

- **Experts in compassie**

ZIN heeft een unieke visie op compassie dankzij het gedachtegoed van fraters. ZIN is daarom hét expertisecentrum voor compassie in de ruimste zin van het woord. Hier worden al 20 jaar trainingen gegeven aan professionals en bestuurders in de zorg, overheid en bedrijfsleven.

- **Comfortabele eenvoud**

Er is weinig afleiding bij ZIN, zodat de focus ligt op de inhoud van training of congres, gestoeld op de levenswijze van fraters.

- **Duurzaamheid**

ZIN heeft een gouden status als Green Key-locatie (Golden). Daarnaast bezitten wij het EKO-keurmerk. Onze keuken bereid *volledig biologische* maaltijden en onze locatie heeft geen riolering,

maar eigen *sustainable* systeem van zuivering en restverwerking. Zo zorgen we voor een minimale CO2-uitstoot. Duurzaamheid is dus een kernwaarde bij ZIN:

- People: centraal stellen van de mens en menswaardigheid
- Profit: Geen verdienmodel voor maximale winst maar om het goede te doen in de maatschappij
- Planet: streven naar zo min mogelijk energie uit fossiele bronnen, weinig afval, biologische keuken, geen riool en bij alle beslissingen de afweging maken voor de aarde

- **Maatschappelijk ondernemen**

Op het terrein en in het hotel werken al 20 jaar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee was ZIN een voorloper. In de zomer worden de Fraterweken georganiseerd waarin we twee weken de mogelijkheid bieden voor kansarmen om vakantie te vieren bij ZIN. Dit doen we in samenwerking met vrijwilligers en tijdens deze weken is het Kloosterhotel 'gesloten'. Zo willen we ons steentje bijdragen aan een inclusieve samenleving.

- **Kunst en architectuur**

Kunst doet iets met je. Het verbindt mensen, het zorgt voor een gesprek en reflectie. Je wordt getriggerd om op een andere manier te kijken. Daarom vind je in het voormalig klooster overal moderne kunst, die goed aansluit bij de moderne aanbouw van het gebouw. In de gangen van het Kloosterhotel hangen verschillende kunstwerken uit de NOG-collectie. Ook is er in het atelier achter het Kloosterhotel verschillende maanden per jaar een kunstenaar aanwezig die deelneemt aan het kloosterritme van ZIN, zie Box 3.

- **Ruimte voor stilte**

Bij ZIN zijn er verschillende mogelijkheden voor reflectie tijdens je verblijf. Bijvoorbeeld tijdens de vaste meditatiemomenten. Daarnaast kunnen gasten ook gebruik maken van de stilteroute over het terrein en door het bos van ZIN. In dit labrynt kun je je gedachten laten vieren. Daarnaast kunnen gasten een kijkje nemen in de kapel. Hier hangen de werken van barmhartigheid, waar de kernwaardes van ZIN op zijn gestoeld.

Box 3 ZIN in Kunst

Kunst is zingeving. Kunst werkt daarom als een algeheel versterkende factor voor alles waar ZIN voor staat. Naast aandacht voor kunst in de 'aankleding' van het Kloosterhotel, wordt kunstenaars de gelegenheid geboden op het landgoed te verblijven in het Atelier.

Waarom kunst?

Spiritualiteit, zingeving en kunst hebben met elkaar gemeen dat ze je over de horizon heen laten kijken. Kunst kan niet alleen als een eyeopener werken; ook is kunst een manier voor een kunstenaar om zingeving vorm te geven. Kunst is dus voor ZIN een wezenlijke manier om individuen en groepen met de zin van hun werken bezig te laten zijn.

Het Atelier

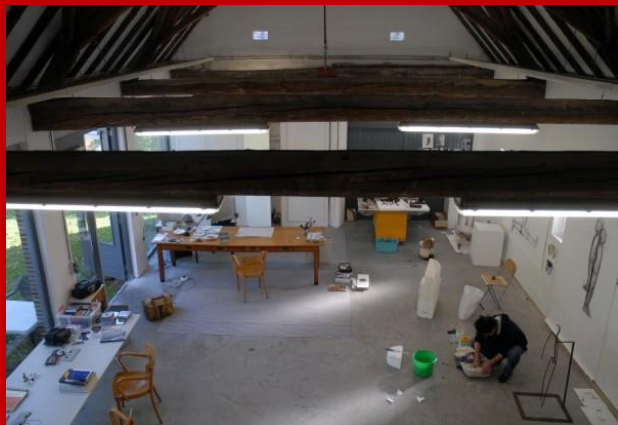
In het voormalige tuinmanshuis van ZIN is het Atelier gevestigd, een vrijplaats voor de kunsten. Een aantal maanden per jaar woont en werkt hier een kunstenaar op uitnodiging van ZIN. Iedere paar maanden wordt er gewisseld, zodat diverse kunsten hun plek vinden bij ZIN. Op eigenzinnige wijze komen de kernwaarden van ZIN tot uiting in het werk van de kunstenaars.

Unieke plek

De eerste gastkunstenaar van het Atelier, beeldend kunstenaar en ontwerper Frank Havermans, heeft de atelierwoning speciaal voor het Atelier ontworpen en vervaardigd in 2004. Zijn revolutionaire ontwerp ontving in 2006 de Houtarchitectuurprijs en is tevens genomineerd voor de AM NAI-prijs voor jonge architecten. In 2007 kreeg het ontwerp ook een eervolle vermelding bij de Nederlandse Bouwprijs.

Artist-in-Residence

Doordat de kunstenaar als bewoner te gast is bij ZIN kan een unieke interactie ontstaan tussen kunstenaar en gasten van ZIN. De kunstenaar kan een bijdrage leveren aan de programma's van de ZINacademie, kan lezingen geven over zijn werk en zijn betekenisgeving aan compassie en gasten kunnen de kunstenaar aan het werk zien of zijn werk bewonderen tijdens een expositie.



1.2 Trends en ontwikkelingen - *De wereld van zingeving groeit en verandert*

In haar boek *Zoonotic* (genomineerd voor de PIM Marketing Literatuurprijs 2021) beschrijft Carole Lamarque dat 'Purpose' of Zingeving één van de grote maatschappelijke trends van dit moment is. Terwijl de kerken leeglopen neemt de behoefte aan zingeving toe. We willen allemaal graag iets van ons leven maken. We zoeken naar rust, bezinning en betekenis. We willen allemaal 'aan zingeving doen', we weten alleen heel vaak niet hoe. ZIN voorziet in die behoefte.

Ook in de wereld van werk, management en ondernemerschap is de belangstelling voor zingeving sterk stijgende. De fraters die ZIN twintig jaar geleden hebben gesticht zijn echt visionair geweest. De onderwerpen die ze geagendeerd hebben, hebben niets aan urgentie ingeleverd. Sterker nog: ze zijn steeds actueler geworden.

In een wereld van klimaatveranderingen, corona, onrust op sociaaleconomisch vlak en ingewikkelde mondiale politieke veranderingen moet iedereen opnieuw positie bepalen. Als individu, maar ook als organisatie. Bedrijven gaan reflecteren in de rol die ze willen vervullen. Op individueel gebied zoeken mensen naar zingeving en balans. Hoe sta ik in de wereld? Daarnaast verandert ook de hospitality-branch.

Voor de bedoeling van ZIN is het ook nu belangrijk om de tekenen van de tijd te lezen en te kijken hoe de wereld ervoor staat als het gaat over zingeving. Wat zien we bewegen in de wereld om ons heen? Wat raakt ons? Hoe willen daarop reageren en in beweging komen?

In de eerste plaats zien we een drietal bewegingen of transformaties in de wereld van nu:

- **'Werk is de nieuwe kerk'**

Ben Tiggelaar wees in zijn Protestante Lezing van 2018¹ expliciet op de toenemende belangstelling voor zingeving en werk. Mensen gaan hierdoor steeds meer belang hechten aan werk en hun plek in een groter geheel. Aan de kant van de organisaties is er tegelijkertijd veel meer aandacht voor *purpose* en zingeving. Tegelijkertijd is er sprake van een toenemende secularisatie. Wat we eerst vonden in een kerkelijke omgeving, trachten we nu te vinden in een werkomgeving. "Werk is de nieuwe kerk", zo zou je het kunnen zeggen, aldus Tiggelaar.

- **Betekenisconomie**

De economie verschuift naar een betekenisconomie. De belangrijkste vraag voor bedrijven in de betekenisconomie is: 'Hoe kan ik meer betekenen in het leven van mijn klanten, mijn collega's en de maatschappij?' De betekenisconomie vormt het economische fundament van een solidaire samenleving die gebaseerd is op onderling vertrouwen, gemeenschappelijkheid en gunnen. Ondernemen gaat in de 21^e eeuw veelal niet meer enkel om financiële winsten en aandeelhouderswaarde, maar moet de belangen van alle betrokkenen dienen. Zinvol ondernemen is het nieuwe mantra. Ook op de arbeidsmarkt merk je het belang van betekenis en zingeving. Met name de jongere generaties kiezen in toenemende mate voor gemak, geluk en comfort in plaats van een snelle carrière met een topsalaris. 'Liever gelukkig dan rijk' is het adagium².

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=9Pq9maYogY8>

² <https://fd.nl/achtergrond/1380241/jonge-advocaat-wil-ook-leven-naast-het-werk-nfe1caGqMOr1>

- **Horizontale transcendentie**

Het onderzoek 'God in Nederland' uit 2016³ laat zien hoe de gesecculariseerde Nederlander transcendentie steeds meer horizontaal beleeft. Er zijn steeds minder mensen die zingeving ervaren in een verticale relatie met een opperwezen. Transcendentie en zingeving worden door de meeste mensen horizontaal beleefd, in het hier en nu en in zichzelf. Belangrijke constatering daarbij is dat de eerder verwachte opmars van spiritualiteit in brede zin tot stilstand is gekomen.

Bij deze drie belangrijke verschuivingen horen een aantal trends en ontwikkelingen:

- ***Behoeftte aan rust en bezinning***

Rust en stilte opzoeken is natuurlijk geen trend, maar zo oud als de mens. Toch zien we in de huidige tijd steeds meer behoefte hieraan⁴. Wel een trend: die rust en stilte zoeken we steeds meer op in het klooster. We zien dat laatste jaren dat steeds meer kloosters van rust en bezinning hun businessmodel maken. En in een meer en meer gefragmenteerde en individuele samenleving betalen mensen daar graag voor.

- ***Unieke beleving en locatie***

Betekenis en beleving gaan steeds meer hand in hand. De focus bij retraites, conferenties en trainingen ligt dan ook steeds vaker op beleving. Gasten en bedrijven willen een unieke ervaring en een inspirerende omgeving. Het gaat veel meer om het totaalplaatje dan alleen de inhoud van een workshop of bijeenkomst alleen. Opdrachtgevers zijn steeds vaker op zoek naar unieke locaties die een onvergetelijke indruk maken. Locaties met een geweldig uitzicht of met een inspirerende inrichting doen het vaak beter dan locaties met standaard meubilair en weinig daglicht.⁵ Zoeken naar mogelijkheden om onze locatie nog unieker, inspirerender te maken.

- ***Vitaliteit***

Gezondheid en een bewuste levensstijl maken steeds meer deel uit van zakelijke evenementen en vitaliteit in brede zin speelt bij steeds meer organisaties een centrale rol. Gezonde en gebalanceerde voeding staat daarom steeds meer centraal, ook tijdens congressen. Ook meditatie en workshops die te maken hebben met zelfbewustzijn winnen terrein op de zakelijke evenementenmarkt. Het reduceren van stress en werkdruk en het stimuleren van veerkracht en werkgeluk speelt meer en meer een rol van betekenis.

- ***Duurzaamheid en circulariteit***

Duurzaamheid is een must in zakelijke events en congressen. De vraag naar groene locaties en duurzame catering en faciliteiten neemt alleen maar toe. Steeds meer mensen beginnen zich te realiseren dat MVO, duurzaamheid en de aandacht voor onze planeet geen wensen meer zijn, maar voorwaarden. Naast dat voedselverspilling zonde is, draagt het terugdringen van voedselverspilling ook bij aan het verbeteren van marges van een (hotel)restaurant.⁷

3 <https://visie.eo.nl/artikel/2016/03/onderzoek-nederland-is-god-kwijt-geraakt/>

4 <https://www.missethoreca.nl/restaurant/artikel/2020/10/horeca-trends-2021-18-trendvoorspellingen-in-concept-en-interieur-101341435>

5 Noes Eventmanagement & Conceptontwikkeling (2019). 5 congres trends van nu. Geraadpleegd van <https://www.evenementorganiseren.nl/artikel/5-congres-trends-van-nu-476.html>

- **Hybride en fysiek vergaderen**

Corona heeft de manier waarop wij samenkomst zien veranderd. Wanneer het mogelijk is fysiek te vergaderen zal dit voornamelijk gedaan worden om werknemers te verbinden, team building en netwerken. Dit is geconcludeerd n.a.v. een onderzoek van de Hotelschool Maastricht⁴ in samenwerking met Bilderberg. Hygiëne en veiligheid worden gezien als belangrijkste factoren bij het kiezen van een locatie voor de vergaderingen en werksessies, denk aan grootte ruimte, sanitaire voorzieningen, desinfecteer stations. Online-mogelijkheden zijn een verrijking van fysieke meetings maar zullen deze niet vervangen. 52% van de professionals uit het onderzoek van Hotelschool Maastricht verwacht wel dat bijeenkomsten vaker hybride of online gaan plaatsvinden, het gaat hier om meetings die niet noodzakelijk in persoon gedaan hoeven te worden, zoals reguliere vergaderingen of theoretische trainingen. Face-to-face contact blijft noodzakelijk voor die bijeenkomsten waarbij menselijk contact de centrale noemer is.

- **Soft skills**

Er wordt steeds meer aandacht gegeven aan trainingen op “soft-skills” en minder op kennis.

Hoe wij antwoorden op deze trends en ontwikkelingen

Aan ZIN de uitdaging op deze nieuwe ontwikkelen en trends te antwoorden. Dat willen we door:

- **Kloosterhotel ZIN:** om de unieke beleving te borgen die de unieke locatie en rijke historie van ZIN biedt, moeten we de organisatie verder op orde brengen, het gebouw renoveren en eventueel uitbreiden om aan de diverse eisen te voldoen en in brede zin meer ruimte ontwikkelingen om in de behoeften van de maatschappij te voorzien (zie hoofdstuk 2).
 - Proeverijen van onze goede keuken en stimuleren van korte wandelingen op het terrein.
 - Zorgen voor State of the Art apparatuur, een belangrijke voorwaarde vanuit de markt.
 - Uitmuntend gastheerschap
 - Aanbieden van mogelijkheden voor yoga, meditatie, wandelingen met inhoud
 - Creëren van rust!
- **Eigen aanbod vanuit de ZINacademie:** we bouwen verder aan ons eigen trainings- en bezinningsaanbod. Dat doen we rechtstreeks uit onze spirituele wortels, met steeds een luisterend oor naar de wereld van vandaag en morgen. De huidige initiatieven, waar *Compassie in de zorg* het voornaamste is, bouwen we verder uit naar een etalage van aanbod waaruit te kiezen valt (zie hoofdstuk 3).
- **De aandacht voor Kunst:** Kunst ademt zingeving uit. Kunst is een voedende en versterkende factor voor zowel het Kloosterhotel als de ZINacademie. Daarom willen we kunst duidelijker beklemtonen, het Atelier explicieter benutten en investeren in een kunstfonds (zie paragraaf 1.4).
- **De rode draad van Compassie beklemtonen:** De spiritualiteit van Compassie, zoals ingegeven door de fraters, is de rode draad die door onze hele strategie, werkwijze en zijn is geweven. We willen die rode draad nog explicieter maken, onder meer door een Compassiefonds (zie paragraaf 1.4).

⁴ <https://www.events.nl/nieuws/het-nieuwe-bijeenkomen-na-corona-meeting-en-events-anno-nu>

1.3 Toekomstbeeld en strategie – *Een stevige basis bouwen*

We eindigden de vorige paragraaf met vier antwoorden op de trends en ontwikkelingen in de wereld van nu. Alvorens die antwoorden verder uit te werken (in paragraaf 1.4 het Kunst- en Compassiefonds, in hoofdstuk 2 de pijler van het Kloosterhotel en in hoofdstuk 3 de pijler van de ZINacademie), staan we eerst in een brede zin stil bij de uitdagingen waar ZIN in haar totaliteit voor staat en de strategie die we willen hanteren om de fundamenteën van ZIN te verstevigen.

- **Levensvatbaarheid**

De vraag die de Raad van Commissarissen en het bestuur van ZIN zich heeft gesteld is of het concept ZIN, in al haar facetten, in de toekomst voldoende levensvatbaar is. Het antwoord daarop is positief, mits de inhoudelijke koers wordt geactualiseerd, er geïnvesteerd wordt in eigentijdse voorzieningen en nieuwe verdienmodellen worden ontwikkeld. Het voortbestaan van onze missie vereist een zakelijke benadering waarbinnen het bedrijf 'ZIN' kan renderen. Het zoeken naar een goede balans tussen het inhoudelijke doel, maatschappelijke verantwoordelijkheid en een levensvatbare exploitatie vormen daarbij blijvende en dynamische opgaves.

Om de levensvatbaarheid te verduurzamen dan zijn er een tweetal aandachtspunten waar we een passende oplossing voor moeten vinden. In de eerste plaats is dat het vastgoedbeheer, en met name de hoge kosten die gepaard gaan met het vastgoed. Er is, mede als gevolg van de stijgende onderhoudskosten, sprake van almaar oplopende huurlast. Daarbij is te weinig kennis omtrent vastgoedbeheer in huis, waardoor veel vastgoedvraagstukken moeten worden uitbesteed, hetgeen de kosten verder opdrijft. In de tweede plaats is een aandachtspunt de omvang. De huidige verdien capaciteit van het Kloosterhotel is onvoldoende, waardoor relatief te weinig wordt verdiend als het Kloosterhotel helemaal vol zit om de gaten te dichten die ontstaan wanneer de bezetting laag is. Een uitbreiding van de capaciteit zou dit probleem kunnen verhelpen. Deze uitbreiding is ook realistisch en wenselijk aangezien er momenteel veel vraag is vanuit de markt naar hetgeen het Kloosterhotel biedt. Vervolgens hebben we meer capaciteit nodig om de ambitie op inhoudelijk vlak vorm te geven. We ontwikkelen nieuwe programma's die kannibaliserend werken voor de huidige omzet in het Kloosterhotel. We willen voor de ZINacademie programma's uitproberen en als laatste hebben we meer ruimte nodig voor stilte. Zingeving en stilte gaan vaak hand in hand. De kapel vormt hier de ideale basis voor, maar door capaciteitsgebrek kan die op dit moment niet de inspirerende meditatie ruimte en bezinningsruimte zijn die het zou kunnen zijn.

- **Naar een gezonde organisatie**

In de zomer van 2020 heeft ZIN een moeilijke periode gekend. De coronacrisis, hoge overheadkosten, vele directiewisselingen en het ontbreken van een heldere koers op zowel de inhoud als de bedrijfsvoering en commerciële doelen waren de oorzaak. Gelukkig heeft een reorganisatie ervoor gezorgd dat we 'de huishouding' inmiddels weer op orde hebben en is een koers uitgezet richting ZIN 2.0. Een koers waarbij de focus vanuit onze achtergrond ligt op de klant en de gast. En natuurlijk op het brengen van compassie naar de maatschappij, het bieden van een plek voor bezinning en het aanbieden van inspirerende inhoud vanuit onze spirituele wortels. Deze koers is uitgestippeld in de rest van dit businessplan. Wel is het van belang om te benadrukken dat we vanuit onze eigen kracht ook aandacht geven aan rust, balans en zingeving voor onze eigen medewerkers. We zijn

getransformeerd van een organisatie in crisis naar een organisatie waarbij de ‘huishouding’ weer op orde is; nu is het van belang om door te groeien naar een gezonde en vitale organisatie.

Onze kernwaarde gemeenschapszin speelt bij de verdere groei naar een gezonde organisatie een belangrijke rol. Aandacht voor elkaar en voor de gemeenschap die we samen vormen, weten wie de ander is en wat belangrijk voor hem is. We investeren in onze eigen werkgemeenschap door gemeenschappelijk te eten en met elkaar het gesprek te voeren, maar ook door gezamenlijke activiteiten te ondernemen. Samen zijn we de ambassadeurs van ZIN. We vertellen het verhaal van ZIN en we verhogen de zichtbaarheid van ZIN door te investeren in marketingcommunicatie vanuit de inhoud en vanuit het persoonlijke verhaal.

- **Van individuele gasten naar gemeenschap**

Gastvrijheid en gemeenschapszin, twee van onze drie kernwaarden, krijgen betekenis in relatie tot onze gasten. Iedere organisatie ontleent levenskracht uit haar gasten. Een rijke diversiteit aan trainingsbureaus, trainers, publieke instellingen en bedrijven vinden bij ZIN hun thuis. Denk aan Vitacademie, Eftin, KIES, het Emotie Expertisecentrum, Jeroen Bosch Ziekenhuis, provincies, politieke partijen, Radboud UMC, Comenius, Enexis en Rabobank. Dit is slechts een greep uit het groot aantal organisaties dat ons weet te vinden vanwege onze sterke bijzondere kenmerken.

1.4 Kunst en het Compassiefonds – Zingeving versterken

Om onze kernwaarden en onze missie een diepere gestalte te geven willen we expliciet ruimte geven aan projecten waarbij compassie en/of kunst de algemene deler vormt.

Kunst

Kunst speelt een belangrijke versterkende factor voor het hetgeen ZIN trachtte bereiken. Immers, kunst is zingeving *pur sang*. Zowel vanuit het Kloosterhotel (zie hoofdstuk 2) als vanuit de ZINacademie (zie hoofdstuk 3) wordt er dus geïnvesteerd in kunst. Om de factor kunst sterker aan te zetten is een kunstenaar te gast in het Atelier: *Artist-in-Residence*.

ZIN vraagt de kunstenaar de verbinding te zoeken met de werkgemeenschap en de gasten op een wijze die de bezinnende en gastvrije atmosfeer van het klooster voedt. Er zijn hierbij geen algemeen geldende verplichtingen of regels. De kunstenaar wordt op zijn of haar beurt geïnspireerd door het concept van ZIN (compassie, gastvrijheid, gemeenschapszin) tot het maken van nieuwe kunst. ZIN daagt de kunstenaar uit om waar mogelijk een bijdrage te leveren aan de inhoudelijke programma's. Mogelijke vormen hiervan zijn:

- Maatprogramma's voor opdrachtgevers of aan programma's met open inschrijving waarbij de kunstenaar wordt gevraagd een programma te ontwikkelen. De bijdrage van een kunstenaar kan uit meerdere vormen bestaan en is afhankelijk van de inhoud en doelstelling van de programma's
- De kunstenaar geeft een lezing over zijn/haar werk, bij voorkeur in relatie tot het centrale onderwerp: duurzaamheid;

- De kunstenaar krijgt voor aanvang van zijn/haar verblijf een opdracht om een werk te maken dat aansluit bij de doelstelling genoemd bij punt
- Gasten kunnen tijdens hun verblijf de kunstenaar aan het werk zien.
- De kunstenaar kan een korte voordracht houden over zijn/haar werk of een persoonlijke reflectie in relatie tot de kunst, bijvoorbeeld aan het einde van de maaltijd.
- De kunstenaar kan zelfstandig een workshop aanbieden. Dit vertaalt zich meestal in een workshop van een dagdeel, waarin zijn/haar werk, visie of werkwijze worden vervlochten.
- Het A-i-R kan onderdeel uitmaken van een rondleiding, als onderdeel van een bijeenkomst door Kloosterhotel Zin georganiseerd. Duur van deze vorm is veelal een half uur tot twee uur.
- Naast de initiatieven die de kunstenaar in overleg ontwikkelt, kan een gast ook bij het atelier aankloppen voor een spontaan bezoek, meestal in de pauzes van programma's. De kunstenaar heeft het recht deze spontane bezoeken te beperken tot vaste tijdstippen.
- Een kunstenaar kan een bijdrage aan het dagritme leveren (bijvoorbeeld de muziekmeditatie) of een interne activiteit zoals een bijeenkomst van medewerkers.
- Via een videoscherm dat in de huiskamer hangt kunnen de gasten de kunstenaar aan het werk zien. Daarnaast staat ZIN open voor andere, nieuwe wijzen van presenteren welke de aanwezigheid van de kunstenaar onder de aandacht brengt van de gasten en de interactie tussen de gasten en kunstenaar bevordert.
- Als de kunstenaar een eigen idee of initiatief heeft voor een openbare georganiseerde bijeenkomst dan kan dit in samenspraak met de gastvrouw/algemeen directeur van ZIN worden onderzocht. Eigen ideeën van de kunstenaar zijn wel zeer welkom, mits het in samenspraak met ZIN is.

Het A-i-R heeft door het ontbreken van tijd en middelen de laatste jaren aan zichtbaarheid en bekendheid ingeboet. Inmiddels zijn we actief met de kunstcommissie om hier opnieuw aandacht voor te vragen en kan in de toekomst het Atelier het hele jaar gebruikt worden. Streven is dan ook om een eigen kunstcollectie te creëren met geschonken werken van deze artists in residence

De kunstcommissie beoordeelt de aanvragen voor een werkperiode in het gastatelier van ZIN. De beoordeling is enerzijds geënt op de kwaliteit van het werk, en anderzijds op de sociale en communicatieve talenten van de kunstenaar. Dit laatste met het oog op het een onderdeel vormen van een gemeenschap. Daarom maakt ook een gesprek deel uit van de procedure. Voor de kunstenaar die woont en werkt in het gastatelier is het belangrijk te weten dat er een interactie met de kleine gemeenschap fraters en de gasten en medewerkers van ZIN plaatsvindt. Het zal duidelijk zijn, dat een kunstenaar die woont en werkt in het Gastatelier zich moet kunnen vinden in de waarden van ZIN en daar ook een verbinding mee wil aangaan.

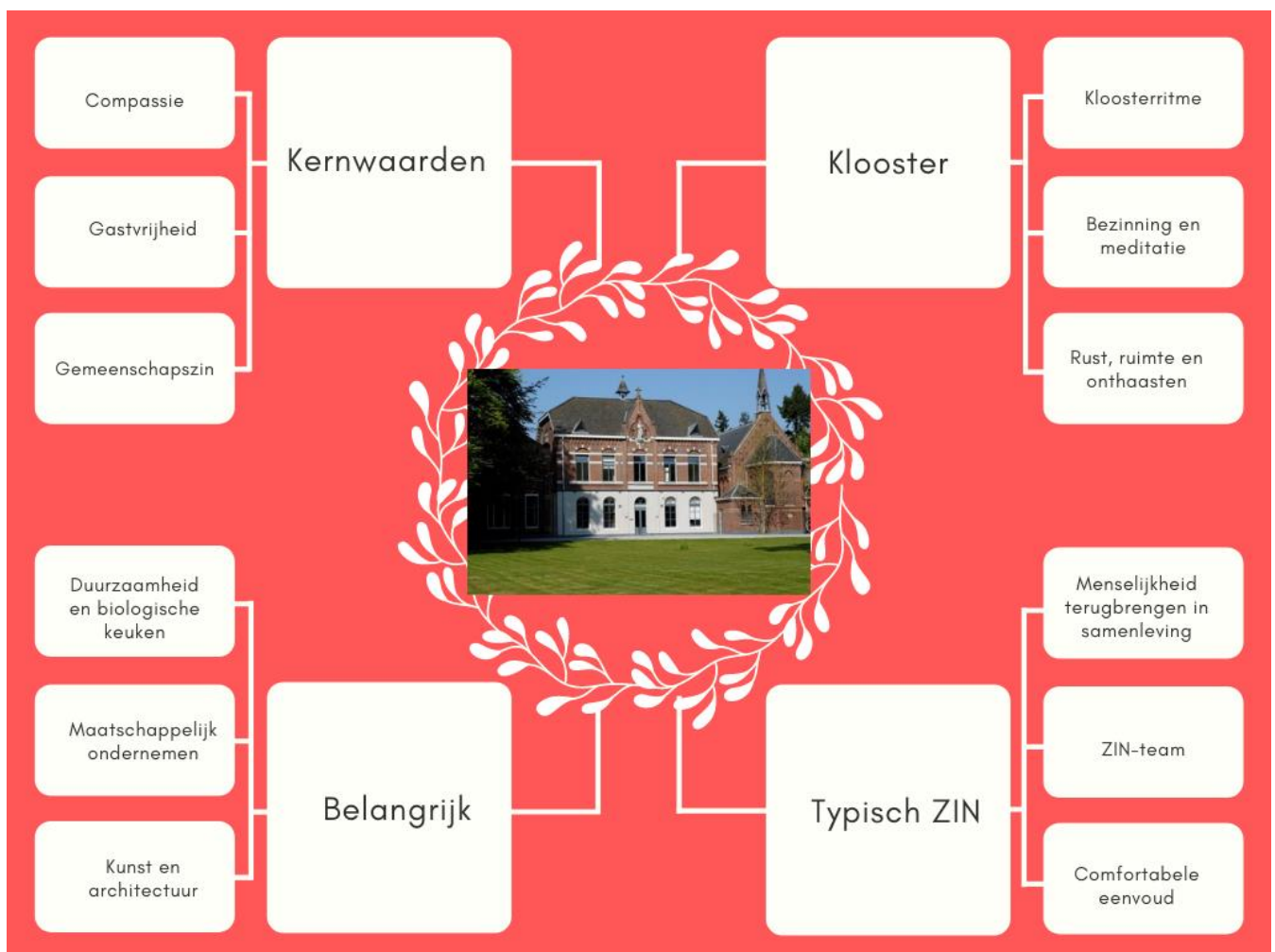
De voornaamste punten voor de selectie zijn:

- Het moet een professioneel werkende kunstenaar zijn met aantoonbare kwaliteit.
- Alle vormen van kunst zijn welkom, waarbij gezocht wordt naar diversiteit.
- De kunstenaar moet over sociale, communicatie en didactische vaardigheden beschikken. Daarnaast vragen we een pro-actieve opstelling gericht op een effectieve integratie tussen de kunstenaar en de gasten.

- Hij/zij neemt deel aan de ZIN gemeenschap. Daarom is het van belang dat hij/zij wekelijks geruime tijd in het atelier verblijft en bij voorkeur ook enkele overnachtingen in het atelier doorbrengt.
- Hij/zij moet bereid zijn groepen in het atelier te ontvangen.
- De bedoeling is, dat hij/zij vanuit het kunstenaarschap een rol speelt in programma's van ZIN.

"Dan ontdek je dat barmhartige liefde de kern is waar het evangelie over gaat, dat Jezus her er steeds over heeft: de zorg voor elkaar, maar ook juist voor het kwetsbare, het zwakkere, het afgeschrevene. Dan ontdek je dat het in alle grote geestelijke stromingen een rol speelt: in de islam, het boeddhisme, en ook bij grote filosofen, zoals Levinas". – Frater Wim Verschuren

Bron: <https://www.cmmbrothers.org/nieuws/uitgesproken/frater-wim-verschuren/>



2. Kloosterhotel ZIN – Een baken van gastvrijheid en compassie

Eén van de twee pijlers van ZIN is een faciliterende pijler: het Kloosterhotel. In de context van het klooster en het bijbehorende kloosterritme biedt Kloosterhotel een combinatie van rust en ruimte onder de warme deken van gastvrijheid en compassie. In dit hoofdstuk wordt het waarom (*de bedoeling*) en het hoe en wat (*de invulling*) van het Kloosterhotel nader uitgewerkt.

2.1 Bedoeling – De ZIN van Kloosterhotel ZIN

Kloosterhotel ZIN is in de eerste plaats een baken van **gastvrijheid**. Eenieder die opzoek is naar zingeving en bezinning kan dat bij ZIN vinden. De gast die over de drempel stapt bij Kloosterhotel ZIN moet ondergedompeld worden in gastvrijheid, rust, compassie en community-gevoel. We willen ons allemaal ergens welkom voelen en ergens bij horen. In onze inspirerende conferentie- en vergaderzalen willen we organisaties die op zoek zijn naar meer zingeving een plek bieden om zichzelf te ontplooien en te groeien op gebied van **compassie**, zingeving en inspiratie opdoen. Het Kloosterhotel is een plek waar men op zoek gaat naar eigen doelen en richting.

Kloosterhotel ZIN faciliteert al dat wat in haar mogelijkheden ligt. Ze biedt ruimte, staat klaar voor haar gasten en biedt een inspirerend aanbod van activiteiten aan. Daarbij wordt het **klooster in een eigentijds jasje** gepresenteerd. Het kloosterritme bepaalt de dag. Op die dag wordt zowel in de ochtend als in de middag **meditatie** aangeboden. Gasten worden geïnspireerd door **kunst** en vinden tegelijkertijd de **rust** voor **bezinning en reflectie**.

De medewerkers van Kloosterhotel Zin vormen samen een hechte gemeenschap. **Gemeenschapszin** betekent dat er aandacht is voor elkaar: met elkaar eten, koffie drinken en het gesprek opzoeken. We versterken de onderlinge gemeenschapszin ook door respect te hebben voor elkaars inzet en talent en door aandacht te hebben voor de ander en deze niet uit het oog te verliezen. Daarnaast willen we aandacht en rust hebben voor goede en heldere communicatie. Dat doen we door regelmatig als werkgemeenschap samen te komen voor bezinning en gesprek. Tijdens onze gezamenlijke lunch of avondmaaltijd gaan de telefoons aan de kant en praten we bij voorkeur niet over werk gerelateerde zaken. Bij onze gemeenschap vervult het **ZIN-team**, collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt, een onmiskenbare rol. Samen geven we onze kernwaarden vorm en zetten we ons in voor dat wat we belangrijk vinden: **duurzaamheid, een 100% biologische keuken, maatschappelijke ondernemen, kunst en architectuur**.

2.2 Invulling – Aandachtspunten en mogelijkheden

De bedoeling van Kloosterhotel ZIN krijgt in 2023 op verschillende manieren vorm:

Aanbod op maat

Onze gastvrijheid vertaalt zich in aanbod op maat. Mensen zijn individueel of als groep welkom voor dagdelen of voor meerdere dagen. We luisteren met aandachtig om de gast te ontzorgen en de

optimale gastvrijheid te bieden. Iedereen mag zich gezien weten. Daarbij is het van belang om te realiseren dat de klant niet altijd de gast is die daadwerkelijk het Kloosterhotel betreedt.

Inrichting

We hebben 38 eenvoudige, comfortabele éénpersoons hotelkamers met ieder een eigen douche en toilet. We beschikken over verschillende goed geoutilleerde, moderne zalen en een mooie kapel voor bezinning en rust. Tevens is ons restaurant “De Rafter” ingericht met lange tafels waar gezamenlijk eten centraal staat en de nieuw ingericht “Huiskamer” waar een fijn samenzijn mogelijk is. De inrichting in brede zin is dusdanig dat het zingeving ondersteunt

Meditatie en bezinning

Meditatie is het vormgeven aan zingeving vanuit het Kloosterhotel. Momenteel wordt twee keer per dag meditatie aangeboden door vrijwilligers van het Kloosterhotel. Het Kloosterhotel wil ook ruimte kunnen bieden voor de stilte. De kapel zou weer een echte bezinningsruimte moeten zijn, maar door het capaciteitstekort komt dat nu wel eens onder druk te staan.

Unieke locatie

Eenieder die het landgoed oprijdt beaamt het: wat een bijzondere plek. Omdat de locatie zo’n belangrijke meerwaarde vormt betalen wij verschillende websites die de locatie centraal stellen, zoals <https://www.inspirerendelocaties.nl/>.

Ons verhaal

Kloosterhotel ZIN is een bijzondere locatie met een rijke historie. Echter niet iedere gast van ZIN krijgt dit momenteel op dezelfde manier mee. Wanneer we het verhaal van Kloosterhotel ZIN goed kunnen overdragen aan de gast, vertelt deze dit positieve verhaal door en dat kan voor nieuwe klanten zorgen.

Prijzen en omzet

Het prijsniveau van de arrangementen en kamers van Kloosterhotel ZIN is in lijn met de nationale gemiddelden en de inflatie en is de laatste jaren t/m 2022 met 13% gestegen. Tegelijkertijd heeft dit samen met onze andere inspanning geleid tot een bijzonder goed jaar in 2022. We realiseren in 2022 een behoorlijk nettowinst. Dit is jarenlang niet het geval geweest. Bij dit prijsniveau is behoorlijk wat inbegrepen, zoals de meditatiesessies, het gebruik van het labyrint, de kunstroute en de stilteroute.

Kosten

De grootste kostenposten zijn de inkoop, personeel, energie en huisvesting. Deze kosten worden na de reorganisatie goed gemonitord en hiervoor wordt ook het nieuwe reserveringssysteem VIPS gebruikt.

De personeelskosten zijn op dit moment hoog maar relatief keurig in lijn met de markt, sterker nog aan de lage kant (38%) ten opzichte van het landelijke gemiddelde binnen de branche. Helaas door de opwaartse druk op de lonen als gevolg van marktomstandigheden wordt het een hele uitdaging om dit zo te houden.

De huur van het pand bedraagt op dit moment ongeveer 160.000 euro en gaat in 2023 naar 183.000 i.v.m. inflatiecorrectie. Voor wat betreft de huisvesting zijn er meer aandachtspunten voor de

komende tien jaar dan alleen het uitbreiden en aanpassen van het gebouw. Er zijn aanzienlijke investeringen nodig om deze unieke plek te behouden voor de toekomst. Korte termijn investeringen in het gebouw en lange termijn investeringen om het landgoed toekomstbestendig te maken. Op het eerste gezicht is er geen merkbare achteruitgang in voorzieningen, maar feitelijk is er sinds de oprichting van Kloosterhotel ZIN in 2001 nauwelijks geld uitgegeven aan onderhoud en vervanging van inventaris. Ook is de manier waarop de food & beverage department is ingericht al twee decennia onveranderd. Om concurrerend te blijven is er over de gehele linie van de guest journey (boekings, aankomst & check-in, entree van het hotel en hotelkamer en zalen, faciliteiten, vertrek en aftersales) een flinke upgrade nodig.

Uit het bovenstaande kunnen enkele concrete aandachtspunten gedestilleerd worden:

- Capaciteitsgebrek
- Het uitdragen van ons verhaal
- Het uitdragen van onze faciliteiten als inbegrepen in de prijs
- Meer aandacht voor 'upselling'
- Omlaag brengen van personeelskosten
- Huisvesting in brede zin

Maar we mogen niet vergeten dat we al een heel eind gekomen zijn. Er zijn al heel veel stappen gezet:

- de medewerkers nemen we via bijeenkomsten mee in de boodschap die we willen uitdragen;
- de gastvrijheid, door gasten goed te ontvangen en te begeleiden in hun bijeenkomst;
- medewerkers en vrijwilligers trainen in het verzorgen van de meditatie's;
- aan gemeenschapszin werken door personeelsbijeenkomsten, maar ook door het opzetten van een vrijwilligersgroep voor tuinonderhoud;
- de sales en frontoffice worden ondersteund met een nieuwe moderne website en zijn in goed contact met onze klanten;
- de frontoffice is veel klantgerichter gaan werken;
- de realisering van de ZIN academie
- de aandacht voor kunst wordt weer nieuw leven ingeblazen, o.a. een nieuwe kunstcommissie
- Afgelopen jaar zijn er behoorlijk wat investeringen gedaan ter waarde van € 200.000,-. Onder andere voor nieuwe bedden en een geheel nieuw ingerichte "Huiskamer", nieuw vergadermeubilair en vele kleine verbeteringen.

3. ZINacademie – Zingeving vanuit inhoud

ZIN is vanaf het begin een plek geweest met een eigen inspirerend trainings- en bezinningsaanbod. In de loop van de tijd is dat aanbod grotendeels verschaald en verdwenen. Met de start van *Compassie in de zorg* in 2019 is opnieuw vorm en inhoud gegeven aan een eigen inspirerend trainingsaanbod. We zijn dankbaar voor de financiële ondersteuning van een tweetal zustercongregaties die dit mogelijk hebben gemaakt. Inmiddels komen er vanuit verschillende delen van het land zorgmedewerkers naar Vught om deze training bij ZIN te volgen. Er ontstaan vanuit dit project nieuwe netwerken en spin-off die ZIN versterken. De oorspronkelijk bedoeling heeft nieuwe inhoud gekregen die verder kan gaan groeien. ZIN is weer een plek waar je niet alleen een zaal huurt voor je eigen aanbod, maar in boeiend

aanbod kennis maakt met onze spirituele wortels in het kader van zingeving en werk. ZIN is weer een plek om te leren en te oefenen. Om bewogen te worden en in beweging te komen.

Met het trainingsinstituut genaamd ZINacademie, geboren uit de ZIN in Werk bv., stellen we, samen met professionele partners, specifieke trainingen en bezinningsprogramma's samen die gaan over zingeving en spiritualiteit in relatie tot werk. In dit hoofdstuk wordt het waarom (*de bedoeling*) en het hoe en wat (*de invulling*) van de ZINacademie nader uitgewerkt.

3.1 Bedoeling – De ZIN van ZINacademie

De ZINacademie is dé plek waar zingeving en werk wordt gecombineerd. Het is een community van ZINNige trainers; trainers⁵ met inhoud én **compassie** voor de medemens. En het is een plek waar wordt ingespeeld op de behoeften van deze tijd. De ZINacademie wil een zinvolle bijdrage bieden aan de noden van deze tijd. Onze programmaleiders laten de deelnemers nadenken over de dingen waar in de waan van de dag geen tijd voor is om over na te denken, zodat vanuit reflectie compassie wordt ervaren. De spiritualiteit van compassie, zoals die is geformuleerd door de fraters van Tilburg, is de rode draad die door alle programma's van de ZINacademie geweven is. Zien, bewogen worden en in beweging komen vormen daarmee de bouwstenen van ieder programma.

Alle mensen die verbonden zijn aan de ZINacademie, zowel ondersteuners, programmaleiders als programmadeelnemers, vormen gezamenlijk één **community**; een beweging waarbij zingeving en werk worden gecombineerd. In de community worden kennis, ervaringen en verhalen gedeeld en staat het elkaar helpen en versterken in het ervaren van compassie centraal.

Gastvrijheid vertaalt zich bij de ZINacademie in een aanbod op maat. Binnen ieder programma moet een deelnemer kunnen vinden wat hij zoekt en we trachten waar mogelijk keuzemogelijkheden aan te bieden zodat aanbod op maat invulling en betekenis kan krijgen. Natuurlijk staan waarden als reflectie, groei, balans, verbinding en bezinning wel bij ieder programma centraal.

De droom van de ZINacademie is om over tien jaar '**the place to be**' te zijn als het gaat over zingeving en compassie. We zijn over tien jaar uitgegroeid tot een plek die hoogkwalitatieve programma's aanbiedt, conferenties organiseert en bijdraagt aan wetenschappelijke kennisontwikkeling rondom het thema compassie. Bij ZIN denkt eenieder direct aan zingeving vanuit compassie. Omdat we bekend willen staan als 'the place to be', ofwel dé expert, is de strategie om hier te komen geconcentreerd rondom inhoud (content-gedreven strategie). Om te monitoren in welke mate de ambitie van 'place to be' bereiken zijn niet alleen groeicijfers in aantal programma's en aantal deelnemers van belang, maar ook de evaluaties van de programma's en de langere termijn compassie-effecten die onze programma's genereren.

De ZINacademie is niet zomaar een plek waar inhoudelijke programma's worden aangeboden. De **unieke locatie** en de rijke historie moeten een duidelijke meerwaarde bieden voor de programma's die de ZINacademie aanbiedt, zie paragraaf 3.2, en zijn een reden bij Zin te komen en Zin biedt vanuit haar missie deze programma's aan.

⁵ Omdat de ZINacademie draait om de groeien vanuit reflectie en de dialoog, en niet vanuit het aanleren van vaardigheden, noemen we onze trainers in het vervolg geen trainers maar programmaleiders.

3.2 Invulling – *De tijd van doen*

De ZINacademie gaat in 2022 van start. Deze willen we laten bestaan uit een rijk aanbod van programma's. Deze programma's worden allen ontworpen vanuit een gemeenschappelijke noemer: de kernwaarden van ZIN, die reeds zijn uitgewerkt in sectie 2.1. De belangrijkste gemeenschappelijke noemer van de programma's is de **rode draad van compassie** die verweven is in ieder programma. Die rode draad bestaat uit drie componenten: Zien – Bewogen worden – In beweging komen. De benadering van deze rode draad kan worden samengevat als 'eenvoud in complexiteit'; we willen binnen de ZINacademie complexe zaken eenvoudiger, rustiger en simpeler maken. Echter met de huidige, mogelijke, capaciteit is focus geboden. We kunnen niet alles tegelijk en zullen stap voor stap de zaken oppakken. De basis ligt er, plannen zijn gemaakt, de strategie is bepaald. Het is de tijd van doen.

Aanpak

De programma's zijn geïnspireerd op de ZIN-aanpak, zoals uitgewerkt in Box 2, en natuurlijk het kloosterritme. Specifiek voor de ZIN-academie komen daar de volgende aspecten bij:

- Loskomen van de waan van de dag. De ruimte en rust krijgen om de lijntjes naar de waan van de dag los te knippen en de stilte én de dialoog op te zoeken.
- De focus ligt daarbij echt op de deelnemer (en niet op de ander voor wie hij of zij werkt: een patiënt, een leerling, een medewerker, etc.). Het doel is een zinvolle, betekenisgerichte reflectie.⁶
- De nadruk ligt niet op het aanleren van theorieën en modellen, maar op het samen ervaren van compassie. Daarom noemen we het ook een programma en geen training.
- Het programma is als een oefenlokaal waarbij deelnemers de veiligheid en de ruimte ervaren om aan de slag te gaan met lastige concepten. We bieden een open setting waarbij iedereen er mag zijn.

Programma's

Onder de Zinacademie gaan drie programmalijnen vallen, welke hieronder verder worden uitgewerkt:

- ZIN in Werk (compassie in actie, mensgerichtheid op de werkvloer)
- ZIN in Barmhartig Besturen (besturen en organiseren vanuit compassie)
- ZIN in groei (zelfcompassie)
- ZIN 'op maat'

Zin in Werk

Compassie op de werkvloer is makkelijker gezegd dan gedaan. Aansluitend bij de 'roots' van de fraters van Tilburg willen wij ons bij deze programmalijn in eerste instantie op zorg en onderwijs richten. Het programma 'Compassie in de Zorg' draait al een aantal jaar en heeft de potentie nog meer te groeien in aantallen. Een programma 'Compassie voor het onderwijs' wordt nu in co-creatie met het Titus Brandsma Instituut en de Beweging voor Barmhartigheid ontwikkeld. Hopelijk kan een eerste pilot van

⁶ Vanuit het [ui-model van Korthagen](#) impliceert dit dat de klemtoon ligt op de diepere lagen (kernkwaliteiten, betrokkenheid, identiteit en overtuigingen) en niet op de buitenste lagen (omgeving, gedrag en vaardigheden)

‘Compassie in het onderwijs’ in het tweede kwartaal van 2023 draaien. In de toekomst zouden ook programma’s ontwikkeld kunnen worden voor andere disciplines, denk daarbij aan Rijksoverheid, Politie, Defensie, Sociaal Werk, etc.. De eerste verkennende gesprekken hierover worden momenteel gevoerd. Zoals met de programmadirectie van het programma ‘Dialoog en Ethiek’ binnen de rijksoverheid.

De programma’s die onder deze programmalijn gaan vallen, zijn in de basis meerdaagse retraites waarbij de professional uit de waan van de dag wordt gehaald. We creëren een uniek moment waarbij de professional de ruimte krijgt om op adem te komen en verbinding maakt met dat wat hem bezielt en inspireert. De professional ontdekt hoe hij vanuit compassie anders en met meer genoegdoening kan werken. Vanzelfsprekend zal hier ook ruimte zijn voor maatwerk, aangezien bij deze programma’s veel afstemming zal plaatsvinden met zorg- en onderwijskoepels.

Zin in Barmhartig Besturen

In de huidige hectische maatschappij zien we een toenemende fragmentering en individualisering. Er lijkt soms meer aandacht voor jezelf dan voor elkaar. Ook zorgen een toenemende bureaucratie en het zoeken naar positie in de turbulente, sterk veranderende wereld binnen bedrijven ervoor dat houvast, richting en een bezielende inhoud van het werk onder druk staan. De menselijkheid mag weer terugkomen in beleidsontwikkeling en besluitvorming. Vanuit deze maatschappelijke context willen wij de programmalijn ‘Zin in Barmhartig Besturen’ aanbieden, welke speciaal bedoeld is voor managers en bestuurders die aan de knoppen van maatschappelijke verandering (kunnen) zitten. Deelnemers aan de programma’s die onder deze programmalijn vallen, meten op een manier een andere mensgerichte grondhouding aan waardoor ze vanuit een ander, meer barmhartig, perspectief naar vraagstukken kijken en hun afwegingen maken. We dragen hiermee bij om de menselijke maat terug te brengen in de eerder genoemde beleidsontwikkeling en besluitvorming.

Binnen deze programmalijn zijn momenteel een aantal programma’s in een beginstadium van ontwikkeling: ‘Barmhartig besturen’ en ZINnig leidinggeven’. Daarnaast willen we ook graag programma’s aanbieden op het ethische spectrum, zoals een leergang ‘Politiek en ethiek’.

Zin in Groei

In de derde programmalijn is een meer individuele, persoonlijk georiënteerde programmalijn. Ieder individu kan op verschillende momenten in zijn leven worstelen met zingevingsvraagstukken en behoefte hebben aan inspirerende inzichten omtrent bezieling, veerkracht en geluk. Vanuit de historische ‘roots’ van de fraters van Tilburg wordt zingeving beschouwd in relatie tot werk, en die relatie tot werk willen we in deze derde programmalijn meer vanuit het individu benaderen.

Binnen deze programma lijn vallen onder andere de mantelzorg weekenden die in 2022 van start zijn gegaan: Weekend voor naasten van verslaafden in samenwerking met Novadic-Kentron en ondersteuning van Stichting Sobriëtas. Daarnaast het weekend voor ouders van een gehandicapt kind. In samenwerking met platforms als Handicap.nl en Mantelzorg.nl. In januari 2023 zullen met beide partijen de samenwerkingsvorm zijn definitieve beslag krijgen. Doel in de toekomst is om samen met partners de weekenden uit te breiden t.b.v. andere doelgroepen.

Binnen deze programmalijn zijn er de eerste ideeën ontstaan voor programma's als: 'Way of nature', op basis van de U-theorie ontwikkelt proces om diepgaande en duurzame veranderingen te realiseren in personen, teams, organisaties en ketensystemen, verder uitdragen van het gedachtegoed van John Milton en Peter Senge. 'Veerkracht', voor mensen die hun veerkracht willen versterken geïnspireerd op de ACT-filosofie. Aangevuld met diverse retraites in samenwerking met externe partners.

Zin 'op maat'

Meer en meer zien we in de buitenwereld de behoefte ontstaan om 'op maat' zingevende programma's te ontwikkelen. Specifiek gericht op één bepaalde organisatie of delen binnen een organisatie. Anders dan het 'tweaken' van bestaande programma's. Als ZINacademie willen we aan deze behoefte voldoen. Middels onze ervaren en inhoudelijk sterke programmaleiders zijn wij in staat kwalitatief hoogstaande inhoudelijke programma's te ontwikkelen in co-creatie met vertegenwoordigers uit een organisatie, exclusief bedoeld voor die organisatie.

Daarnaast boeken organisaties ruimtes in het Kloosterhotel soms zonder nog echt te weten wat de inhoud is van het programma zal zijn wat men wil gaan doen. Hier kan doormiddel van pro-actieve uitvraag door de front-office van ZIN de ZINacademie gepromoot worden. Een concreet voorbeeld hiervan is de Politieacademie die in augustus 2022 een twee daags programma gevolgd heeft wat door de ZINacademie volledig is ontwikkeld en uitgevoerd.

De ZINacademie is ook...

Naast deze programmalijnen willen we ook inspiratiesessies, collegereeksen en conferentiedagen organiseren. Het doel van deze inspiratiesessies en conferentiedagen is tweeledig: enerzijds gericht op het bieden van kennis en inspiratie voor wie dat anders niet toegankelijk zou zijn en anderzijds op het profileren van de ZINacademie als hét instituut voor kennis en kunde op het gebied van compassie en zingeving. De voorbereidingen voor de eerste ZIN jaarconferentie die gehouden wordt op 26 januari 2023 zijn in volle gang.

Eind voorjaar 2023 zal er een evenement georganiseerd gaan worden rond het thema 'mens achter de patiënt en zorgprofessional' gericht op de zorgprofessional.

Doelgroep

Zingeving is voor ons het streven naar een betere mensgerichte wereld, voor jezelf en voor anderen. Daar kan natuurlijk ieder mens iets anders onder verstaan. Ieder mens heeft een ander perspectief op zingeving. Omdat wij, geïnspireerd op het gedachtegoed van de fraters, compassie als rode draad door ons werken geweven hebben, kunnen en willen wij geen enkel perspectief buitensluiten. Voor compassie kan je immers geen mens buitensluiten. We bedienen mensen daarom bij zingevingsvraagstukken, in de brede zin van het woord. Onze doelgroep is dus heel divers. Een bestuurder kan deelnemen aan het Barmhartig Besturen programma maar ook eventueel deelnemen aan een retraite of deelnemen aan een programma rond ZIN in werk. Het is de rol en de context die bepaald hoe men zich inschrijft in een specifiek programma.

Ook willen we dat programma's, inspiratiesessies, conferenties en collegereeksen ook toegankelijk zijn voor mensen die uit zichzelf niet de middelen hebben om dergelijke programma's te betalen. Bij compassie past ook die brede toegankelijkheid; juist die mensen willen helpen die het moeilijk hebben. Hiervoor zou het compassiefonds een bijdrage kunnen leveren.

Monitoring

Bij alle programmalijnen en bij het overige aanbod van de ZINacademie is het monitoren van kwaliteit, bewaken inhoud, klanttevredenheid én rendement een belangrijk goed. Voor het monitoren van de kwaliteit willen we een standaard evaluatietool gebruiken. Deze zal geïnspireerd zijn op het evaluatieformulier van 'Compassie in de Zorg' en/of op de Compassionate Engagement and Action Scales (CEAS), ontworpen door Gilbert et al (2017)), klanttevredenheid zal gemonitord worden d.m.v. een CSAT (Customer Satisfaction Score) meting.

Prijszetting

De prijszetting van de diverse programma's zal marktconform zijn. Doordat op het ene programma meer winst kan worden gemaakt, kan een ander programma, voor een meer kwetsbare en/of minder vermogende doelgroep, goedkoper worden aangeboden. Vanuit de academie zal er ook actief bijgedragen worden aan het compassiefonds.

Marketing

De ZINacademie wil de 'place to be' zijn als het gaat om zingevingsvraagstukken. Dat betekent dat de ZINacademie niet alleen alles op alles moet zetten om dat ook daadwerkelijk te zijn, maar ook dat de brede doelgroep ons als zodanig herkent en ziet. Een actieve marketingcommunicatie speelt daarbij een belangrijke rol. Die marketingcommunicatie dient voornamelijk via de inhoud plaats te vinden, aangezien het ook de inhoud is waarmee wij in de markt bekend willen staan en op basis waarvan we mensen naar ons toe willen brengen. 'Het verhaal vertellen'. Dat wil zeggen dat er actief moet worden geïnvesteerd in blogs, artikelen, interviews, et cetera. De kennisbank die ook een onderdeel vormt van de ZINacademie, vormt dus een belangrijk onderdeel van de marketingstrategie. Er is een extern en intern marketingplan ontwikkeld om deze in 2023 slagvaardig te kunnen uit te voeren. Zoals al eerder vermeld is de basis verwaterd. Het is vanuit een smalle basis opbouwen van het bereik en zichtbaarheid. Een goede opbouw van een solide, eigen, klanten-/contactendatabase is hierin cruciaal naast het opbouwen van een zo groot mogelijk bereik op internet en in de social mediakanalen.

4. Begroting 2023 – 2025: *De weg van ZIN*

In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten en de verschillende begrotingen gepresenteerd. Het betreft een meerjarenbegroting 2023 - 2025.

2023 wordt een bijzonder jaar voor ZIN. In de organisatiestructuur gaan we werken vanuit ZIN. Onder deze koepel komen twee kostenplaatsen. Per 1 januari wordt de BV ZIN in Werk opgeheven en opgenomen als kostenplaats onder de naam Zinacademie. Ook Kloosterhotel ZIN wordt een kostenplaats. Zin in Werk BV zal per 1 januari volledig leeg zijn en de administratie zal in 2023 op basis van deze veranderingen ingericht zijn. Tevens zullen deze veranderingen doorgevoerd worden bij de frontoffice en in de communicatie spreken wij over ZIN met als faciliteit Kloosterhotel ZIN en de inhoudelijk entiteit Zinacademie.

Er zullen in 2023 diverse besluiten genomen moeten worden over de toekomst en wordt het een spannend jaar waarin stevige en grote veranderingen zullen gaan plaatsvinden. In 2023 zullen de besluiten en intenties waar eerder in het businessplan over gesproken werd vormgegeven moeten worden. In 2021 en 2022 zijn er wel veel maatregelen genomen in de organisatie en zijn er behoorlijk

veel investeringen gedaan. Het heeft een nieuw elan en een nieuwe uitstraling meegebracht met zoveel mogelijk behoud van het bijzondere van de locatie.

De opdracht van de bestuurder was bij aanvang van zijn dienstverband om van Kloosterhotel ZIN en ZIN in Werk een financieel gezonde organisatie te maken en de inhoud opnieuw vorm te geven en uit te breiden. En wel op de wijze zoals de fraters dat van oorsprong bedoeld hadden: het verder brengen van barmhartigheid in de samenleving. In 2022 is gebleken dat de organisatie met de omzet die behaald wordt goed functioneert en dit jaar uitermate goed gedraaid heeft. Dat heeft echter ook een aantal schaduwzijdes en vooral dat het gebouw de drukte eigenlijk niet goed aankan en dat de rust menigmaal niet aanwezig was op het terrein en in het gebouw.

Naast deze constatering is het zo dat de Zinacademie in 2022 gestart is en het programma Compassie in de zorg daar onderdeel van is gaan uitmaken. Indien we van de Zinacademie een succes willen maken moeten we de natuurlijk daar een aantal investeringen voor doen om het een kans te geven. Het is tenslotte opzetten van een nieuw bedrijf en dat kost enige tijd om daar een succes van te maken. Wat we echt willen zien is dat in de huidige omstandigheden er eigenlijk geen plek is in het Kloosterhotel voor onze eigen programma's. De vraag naar zingeving en naar onze locatie is groot en we hebben te weinig ruimte om deze vraag vorm te geven. De zalen zijn vol en er wordt op diverse plekken verspreid in het hotel gegeten en daarmee is bijvoorbeeld de kapel als stilteruimte niet te gebruiken, waarvoor ze bedoeld is. Dus uitbreiding is gewenst, ook om voorbereid te zijn op de toekomst.

De plannen daarvoor worden op dit moment gemaakt en we zullen in 2023 de nodige besluiten moeten nemen rondom deze uitbreidingen. Niet alleen wat betreft het gebouw en de uitstraling ervan maar ook wat betreft de financiering en op welke wijze we de organisatie naar de toekomst toe vorm willen geven. Tevens is overeenstemming en draagvlak nodig van alle betrokkenen nodig om het project te realiseren. Voor de besluitvorming en onderbouwing is een begroting opgesteld voor de komende 3 jaar. Uitgangspunten:

1. De uitbreiding, zoals voorgesteld, wordt gerealiseerd in 2024 en 2025, zodat deze in 2025 in volle omvang benut kan gaan worden.
2. Er is een inschatting gemaakt van de investeringen. Totaal € 4.562.840 voor 22 kamers, 3 zalen, uitbreiding restaurant, "0-op de teller", renovatie keuken en aanpassing bestaande gebouw.
3. De Zinacademie gaat in de komende twee jaar tijd een behoorlijke omzet realiseren die zeker naar de toekomst toe nog groei zal kennen.
4. Een belangrijke pijler van ZIN, het "Atelier" wordt permanent beschikbaar gemaakt, waarvoor het bedoeld is. Hiertoe is een aparte zaal gekoppeld aan het Atelier voorzien.
5. Naast twee extra zalen en daarbij benodigde 22 tweepersoons kamers creëren we ruimte voor de particuliere markt. Met specifiek ZIN arrangementen willen we de particulier verleiden om te genieten van onze speciale locatie. De arrangementen hebben inhoudelijk te maken met onze missie en visie. Te denken valt aan meditatie, yoga, deelnemen aan kunstprogramma's, retraites en natuurlijk wandelen en fietsen. De omgeving biedt meer dan voldoende mogelijkheden voor invulling. Het Kloosterpad dat een startpunt heeft bij ons is daarvan een voorbeeld.
6. Als laatste maar niet geheel onbelangrijk zien we in de markt dat de reguliere hotellerie allerlei aspecten die ons bijzonder maakten ook zijn gaan opnemen. Biologisch eten en meditatieve momenten zijn daarvan een voorbeeld. We zullen moeten voorkomen dat we in de val van de "remmende voorsprong" terecht komen. Zelf weer voorop lopen en uniek zijn in het veld is daarvoor een belangrijk element in onze positionering in de markt.

Achtereenvolgens worden kort verschillende begrotingen besproken te beginnen met Klooster hotel ZIN. Vervolgens de Zinacademie en als laatste de geconsolideerde begroting ZIN 2023 - 2025. Op de diverse posten wordt een toelichting gegeven hoe het één en ander tot stand is gekomen. Waarop is het gebaseerd en welke doelen willen we bereiken.

4.1 Kloosterhotel ZIN – begroting

De doelstelling die we willen bereiken met het Kloosterhotel ZIN is dat er een stevige gezonde organisatie staat die vorm kan geven aan de vraag in de markt en financieel gezond is.

Ondersteunend is aan de Zinacademie en het fundament vormt voor onze missie en visie.

Begroting						
Kloosterhotel ZIN	2023		2024		2025	
	budget	%	budget	%		
Omzet KHZ	€ 1.354.030		€ 1.566.409		€ 1.982.374	
Kostprijs van de omzet	€ -148.943	-11%	€ -172.305	-11%	€ -218.061	-11%
Brutomarge	€ 1.205.086	89%	€ 1.394.104	89%	€ 1.764.313	89%
Personeelskosten	€ 586.553	43,3%	€ 610.899	39,0%	€ 733.478	37,0%
Afschrijvingen	€ 109.190	8,1%	€ 199.646	14,7%	€ 199.646	14,7%
Huisvesting	€ 180.000	13,3%	€ 100.250	6,4%	€ 126.872	6,4%
Huur	€ 183.195	13,5%	€ 192.355	12,3%	€ 201.973	12,9%
Exploitatiekosten	€ 100.000	7,4%	€ 93.985	6,0%	€ 118.942	6,0%
Kantoorkosten	€ 9.600	0,7%	€ 9.398	0,6%	€ 11.894	0,6%
Verkoopkosten	€ 9.600	0,7%	€ 9.398	0,6%	€ 11.894	0,6%
Algemene kosten	€ 30.000	2,2%	€ 31.328	2,0%	€ 39.647	2,0%
Totaal Kosten	€ 1.208.139	89%	€ 1.247.260	80%	€ 1.444.348	73%
Bedrijfsresultaat	€ -3.053	0%	€ 146.843	9%	€ 319.965	16%
Bijzondere baten: Compassiefor	€ 30.000		€ 40.000		€ 43.575	

In 2023 dezelfde omzet draaien als 2022 en dat deze groeit op basis van de uitbreidingen. Waarom 2023 hetzelfde als 2022? Doordat de toekomst wat onzeker is gezien alle maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast is de omzet van 2022 heel erg goed en het is al ambitieus om deze te handhaven.

- We hebben 5% prijsstijging doorgevoerd maar 2022 was wel een heel goed jaar een enige voorzichtigheid is geboden.
- De kosten zijn in 2022 redelijk op orde en deze willen we procentueel proberen te handhaven en dat betekent dat voor de verschillende posten de doelstellingen daartoe kunnen formuleren. Er is reeds één grote uitzondering, namelijk de huur. Dit wordt verderop toegelicht.

Achtereenvolgens kort toegelicht de volgende begrotingsposten:

- **Omzet**

De omzet van het Kloosterhotel in 2023 is gelijkgesteld met 2022. Zoals gezegd is hier een prijsstijging opgenomen van 5%. Dit betekent dat we sinds 2019 een prijsstijging hebben gehad van 20% . Voorlopig hebben we daarmee wel een grens bereikt en moeten we deze prijs ook waarmaken. Ook wordt hiermee de inflatie goed opgevangen. De omzet is echter zonder de locatiekosten van de Zinacademie want deze zijn meegenomen In de omzet van de Zinacademie. Dit geldt ook voor 2024 en 2025. De omzet van deze twee jaren is berekend op basis van de

uitbreiding met twee zalen en het restaurant en 22 kamers. In 2024 nemen we voor de zalen 50% van een vergelijkbare omzet mee per zaal als in 2023 bij de andere zalen en de kamers zijn pas halverwege het jaar klaar en nemen we voor 50% mee in de omzet. De schatting van deze kamer omzet is gebaseerd op mijn persoonlijke ervaring en liggen onder het Brabants gemiddelde van 2019 (*Hosta 2019*)

Wat we doen maken maken we echter niet altijd duidelijk waardoor de klant het gevoel heeft veel te betalen voor minimale faciliteiten. Dit kunnen we makkelijk veranderen door onze faciliteiten op een andere manier te communiceren. In het verleden is er niet actief gebruik gemaakt van revenu-management. Hier wordt in 2023 meer aandacht aan gegeven.

Op dit moment focussen we niet op het extra verkopen van faciliteiten en F&B (food & beverages). We verwachten de omzet te kunnen verhogen met minimaal 10% als we hier wel meer focus op leggen.

Tevens is in deze begroting opgenomen dat er een Compassiefonds komt. Dit Compassiefonds wordt gevuld door € 2 per bezoeker tegen 0% BTW, betaald door de opdrachtgever, over te maken naar dit fonds en dat het Kloosterhotel in 2023 daar € 1 bij per gast bijlegt. De locatiekosten van Compassie in de Zorg welke opgenomen was in de omzet van het Kloosterhotel ZIN in 2022 en zijn nu apart meegenomen bij de ZINacademie.

- **Inkoop en brutomarge**

Op basis van de historie stellen wij de inkoop op 11%. Dat levert een bijzondere goede brutomarge op en willen we in 2023 handhaven. Ondanks prijsstijgingen en het onze biologische keuken. We hebben heel weinig 'waste' en een specifieke wijze van werken.

- **Personeel**

De personeelskosten zijn gecalculeerd op basis van 2022 en de diverse loonsverhogingen zijn daarbij opgenomen waardoor deze hoger uitkomen als 2022 maar nog steeds op een keurig percentage van 43%. Weliswaar hoger maar dat is relatief omdat ook een lagere omzet is meegenomen. In het in de consolidatie zult u zien dat deze wel heel keurig in de pas gaan lopen. Tevens zijn de loonkosten (relatief hoog) van de Zinacademie opgenomen in dit bedrag.

Om alle doelen van ZIN te bereiken moet er ook goed gekeken worden naar de kwaliteit van het personeel en de kwaliteit van de organisatie. Het komend jaar zullen we verschillende mensen trainingen aanbieden. Voor het teamgevoel, de 'community' willen we in ieder geval 4 keer per jaar een meeting hebben waarin de compassie gedachte en compassievol gedrag naar elkaar en naar de gast centraal staat. Ook zal BHV en de meditatie de nodige aandacht krijgen. Voor vrijwilligers zullen we hiertoe trainingen aanbieden. In 2022 is voor het eerst budget opgenomen voor teambuilding. Het MT heeft een "Disc"-training gehad en per afdeling zijn er activiteiten geweest. Met de hele organisatie zijn naar de bowlingbaan geweest. In 2023 zullen wij opnieuw hier vorm aan proberen te geven en dus saamhorigheid binnen de organisatie verder proberen te laten groeien. Hierbij zijn de vrijwilligers, het Zin-team en de fraters altijd onderdeel van deze activiteiten.

- **Afschrijvingen**

De afschrijvingen zitten min of meer op hetzelfde niveau van 2022 met daarbij de afschrijvingen die meegenomen moeten worden vanwege de nieuwbouw.

- **Huisvesting**

De huisvestingslasten zijn min of meer hetzelfde gebleven dat komt omdat we de energiekosten in 2023 op hetzelfde niveau hebben vanwege het energiecontract dat tot eind 2023 loopt. Na 2023 zullen we toekomstige hoge tarieven moeten gaan betalen. Een goede reden vaart te maken met de duurzaamheidsmaatregelen die ook verwezenlijkt worden middels de totale nieuwbouw. Mocht de nieuwbouw niet doorgaan dan nog moet een aanzienlijk bedrag opgenomen worden om de energiebesparing te realiseren, “nul op de teller” lijkt me per definitie een goede ambitie, met of zonder nieuwbouw.

- **Huur**

De huur daarentegen is fors gestegen. Uitgangspunt is de huur 2022 maar daaroverheen is 14,5% prijscompensatie meegenomen zoals ook vastgelegd in het huurcontract, dus een stijging van bijna € 24.000,-.

- **Overige kosten**

De overige kosten zijn: exploitatiekosten, kantoorkosten, verkoopkosten en algemene kosten. In lijn met de percentages die in 2022 gerealiseerd zijn.

Vanwege de hogere kosten en tegelijkertijd lagere omzet voor het Kloosterhotel ontstaat een negatief resultaat, weliswaar klein maar toch negatief. De lagere omzet en de hogere afschrijvingen, huurkosten en personeelskosten zijn hier debet aan. We hebben in 2023 de kosten meegenomen van de nieuwbouw mede vanwege alle voorbereidingen, maar nog geen omzet ingeboekt. Omdat niet duidelijk is of we in 2023 al omzet kunnen gaan behalen. De planning zal dat later moeten uitwijzen.

Voor 2024 is wel rekening gehouden met de nieuwbouw en dat de nieuwe zalen voor 50% in verhouding omzet gaan maken en de nieuwe kamers ook voor de helft van het jaar meegenomen zijn. De wijze waarop dit gedaan is een extrapolatie van de omzetten uit 2023. De omzet wordt gemaakt door 6 zalen in 2023 en die worden meegenomen middels twee extra's halen dus er komt er 1/3 omzet bij. Voor de kamers, 22 nieuw, wordt uitgegaan van de weekenden en 6 weken vakantie. We gaan ervan uit dat er 50% weekend bezetting is (2 nachten) tegen € 110 en 50% over de 6 weken vakantie (5 nachten). In de begroting zijn de overige kosten gecalculeerd op basis van 2023 (procentueel) met daarbij alle kosten voor de afschrijvingen, aflossingen en rentes

in 2025 is de nieuwbouw volledig gerealiseerd neem me nemen we de zalen volledig mee en ook de kamers voor een heel jaar.

4.2 Zinacademie – begroting

Om de in dit businessplan beschreven doelen te behalen dienen we gefocust en stap voor stap de ontwikkeling in gang te zetten. We gaan hierbij dus ook zaken niet doen, niet oppakken en sommige samenwerkingen niet aangaan, keuzes maken en daar transparant over zijn, de juiste verwachtingen scheppen. Geen energie steken in zaken die niet bijdragen aan het onderliggende plan.

Daarbij zijn wij overigens niet blind voor kansen die wellicht op ons pad kunnen komen. We blijven naar buiten gericht en kijken van buiten naar binnen, voldoen aan behoefte en kansen vanuit de markt. We blijven open staan voor samenwerkingen die wellicht een versnelling kunnen geven aan het beoogde doel.

Zoals beschreven zal 2023 voornamelijk nog bestaan uit compassie in de zorg en een beperkt aantal trainingen ontwikkeld door de ZINacademie zelf. De personeelslasten en de trainerskosten wegen zwaar op deze begroting met als gevolg dat 2023 een zeer bescheiden winst oplevert.

Echter hopen we, en daar gaan we er ook van uit, dat we in 2024 een goed vervolg kunnen geven aan de ZINacademie. De inspanningen zullen, naast de invulling geven aan de inhoudelijke programma's, voornamelijk gericht zijn op het uitvoeren van marketing- en salesactiviteiten om de ZINacademie goed op de kaart te zetten en programma's te 'verkopen'. Het verhaal van ZIN te binnen Nederland te verspreiden.

In overleg met de projectcoördinator van de ZINacademie en de projectleider van compassie In de zorg hebben we voor 2024 een omzet van 738.000 en voor 2025 een omzet van 1 miljoen euro begroot. Tot en met 2025 zal er nog gebruik gemaakt gaan worden voor Compassie van de zorg van de subsidies vanuit de twee zustercongregaties. Na 2025 zal dit niet meer gaan en zal Compassie in de zorg zelfstandig moeten draaien met bescheiden rendement.

De grootste kostenpost binnen de ZINacademie begroting zal voornamelijk bestaan uit personeel (*projectmanager en marketing*). De locatiekosten zoals ze binnen de uitgesplitste verantwoording staan in de ZINacademie zijn uiteindelijk opbrengsten voor de kostenplaats Kloosterhotel ZIN en worden dan ook geconsolideerd in de ZIN-begroting. Tevens is er ook een bedrag opgenomen t.b.v. het compassiefonds als % van de omzet. Als resultaat blijkt dat het rendement van de ZINacademie in 2024 uitkomt op een acceptabele 15%.

Begroting Zinacademie	2023	2024	2025
Omzet	385.627	738.981	1.055.244
Subsidie Compassie	150.000	50.000	50.000
Kostprijs van de omzet	0	0	0
Omzet	535.627	788.981	1.105.244
Personeelskosten	109.944	125.010	145.596
Trainerkosten	125.250	163.250	232.900
Locatiekosten	195.970	280.763	322.569
Ontwikkelkosten	44.738	48.318	51.154
Kantoorkosten	8.988	11.964	14.451
Verkoopkosten	19.119	12.564	15.051
Algemene kosten	19.945	28.871	36.334
Totaal Kosten	523.956	670.739	818.057
Bedrijfsresultaat	11.671	118.242	287.187
Financiële baten en lasten			
Resultaat voor belasting	11.671	95.423	251.930
Bijzondere baten: Compassiefon	0	22.818	35.257

De focus voor 2023 zal als volgt zich vertalen in de begroting:

Voor ZIN in Werk:

Uitbouwen van Compassie in de Zorg, we verwachten een groei van +/- 20 % in het aantal groepen van 25 in 2022 naar 30 in 2023. Daarnaast in het eerste helft van 2023 te starten met de eerste groep voor Passie voor het onderwijs (2 daagse en 1 terugkomdag).

Tevens zien we in het, met name hoger, onderwijs de behoefte aan programma's rond weerbaarheid en veerkracht. Streven is in 2023 ons programma 'Veerkracht' op basis van 'ACT' minimaal één keer in te zetten binnen deze doelgroep (2 x 1 *daagse*).

In de gesprekken met de Rijksoverheid is het streven een concreet aanbod te kunnen doen om een programma te verzorgen rond het opleiden van gespreksleiders als opleidingspartner binnen het Rijksoverheid programma 'Dialoog en Ethiek'. We zullen dan, naar het er nu uitziet, eventueel uitgenodigd worden om deel te nemen aan een openbare aanbestedingsprocedure.

Voor Barmhartig Besturen

Streven voor 2023 is te starten met de eerste groep leergang Barmhartig Besturen in Q2/Q3 2023, gericht op bestuurders (2 x 2 *daagse*). Tevens een programma te ontwikkelen in Q1, ZINnig leidinggeven, start Q3 2023 (1 x 2 *daagse*).

Voor ZIN in groei

De focus voor ZIN in groei zal liggen op het uitbouwen van de samenwerkingen rond de mantelzorg weekenden. Streven is 3 weekenden in de loop van 2023 uit te voeren. Tevens gaan we uit van 1 "Seshin" bijeenkomst (1 x 4 *daagse*)

ZIN 'op maat'

Binnen deze lijn is nog niet aan te geven wat in 2023 zal ontstaan. De marketing inspanningen zullen er onder andere op gericht zijn om deze mogelijkheid onder de aandacht te brengen en in gesprekken met diverse organisaties erop te wijzen dat ZIN als ontwikkelpartner ZINnige toegevoegde waarde kan leveren.

Evenementen, inspiratie

26 januari staat de ZIN jaarconferentie gepland. Merendeel van de marketinginspanningen op dit moment wordt ingezet om genoeg deelnemers te werven voor deze conferentie, onder andere een uitgebreide campagne zowel online als in het magazine van Binnenlands Bestuur. De voorbereidingen voor de jaarconferentie 2024 zullen Q2 2023 gestart worden. Streven is 75 – 100 deelnemers.

Eind voorjaar van 2023 zal er een evenement rond het thema 'Mens achter de Patiënt' georganiseerd worden, streven 75 deelnemers.

4.3 ZIN: begroting

De toelichting op de begroting van de twee kostenplaatsen is hiervoor al beschreven en leidt tot de volgende geconsolideerde begroting voor ZIN 2023 – 2025. Tevens worden er nog een aantal posten toegelicht.

- In de geconsolideerde begroting ziet u dat de omzet van 2023 stijgt ten opzichte van de omzet van 2022 de oorzaak hiervoor liggen in de prijsstijging van 5% en de toename van de omzet van de Zinacademie.

- Bij de personeelskosten ziet u een forse stijging. De samenvoeging van Kloosterhotel ZIN en Zinacademie hebben hiertoe geleid.
- De hogere huur is al besproken en de hogere overige kosten zijn ook een gevolg van deze samenvoeging.
- Uiteindelijk vindt er ook een afdracht plaats aan het Compassiefonds die in de loop van de jaren zal stijgen afhankelijk van de omzet die er gemaakt wordt.
- Alle kosten van de verbouwing nieuwbouw zijn opgenomen.
 - In de afschrijvingen rentelasten en aflossingen. Deze kosten staan nu nog los van de huur maar afhankelijk van de vorm waarin we deze nieuwbouw gaan realiseren en de organisatiestructuur kunnen deze anders vorm krijgen in de begroting. De kosten van het een en ander zullen echter niet veel gaan afwijken vanwege een andere organisatievorm.
 - We kunnen echter zien dat de investeringen die gedaan moeten worden op basis van de inschattingen die nu gemaakt worden gerealiseerd kunnen worden en betaalbaar zijn. Er is ook rekening gehouden met reserveringen voor onderhoud in de toekomst.

Begroting			TOTAAL		TOTAAL		TOTAAL	
ZIN	2022		2023		2024		2025	
	Forecast		budget	%	budget	%	budget	%
Omzet KHZ	€ 1.550.000		€ 1.354.030		€ 1.566.409		€ 1.982.374	
Omzet Zinacademie			€ 385.627		€ 738.981		€ 1.055.244	
Subsidie Compassie			€ 150.000		€ 50.000		€ 50.000	
Kostprijs van de omzet	€ -155.000	-10%	€ -170.500	-11%	€ -203.189	-11%	€ -253.544	-11%
Brutomarge	€ 1.395.000	90%	€ 1.719.156		€ 2.152.201		€ 2.834.074	
Personeelskosten	€ 580.000	37,4%	€ 821.747	43,5%	€ 899.159	38,2%	€ 1.111.974	36,0%
Afschrijvingen	€ 60.000	3,9%	€ 109.190	5,8%	€ 199.646	8,5%	€ 199.646	6,5%
Huisvesting	€ 180.000	11,6%	€ 191.362	11,0%	€ 253.593	11,0%	€ 334.138	11,0%
Huur	€ 159.996	10,3%	€ 183.195	9,7%	€ 192.355	8,2%	€ 201.973	6,5%
Exploitatiekosten	€ 80.000	5,2%	€ 90.462	5,2%	€ 115.269	5,0%	€ 151.881	5,0%
Ontwikkelkosten		0,0%	€ 44.738	2,4%	€ 48.318	2,1%	€ 51.154	1,7%
Kantoorkosten	€ 10.000	0,6%	€ 11.308	0,7%	€ 13.832	0,6%	€ 15.188	0,5%
Verkoopkosten	€ 7.000	0,5%	€ 7.828	0,5%	€ 10.374	0,5%	€ 13.669	0,5%
Algemene kosten	€ 40.000	2,6%	€ 43.491	2,5%	€ 55.329	2,4%	€ 69.865	2,3%
Totaal Kosten	€ 1.116.996	72,1%	€ 1.503.323	79,6%	€ 1.787.877	75,9%	€ 2.149.489	69,6%
Bedrijfsresultaat	€ 278.004	17,9%	€ 215.833,11	11,4%	€ 364.323,62	15,5%	€ 684.584,97	22,2%
Financiële baten/lasten	-12000	-0,8%	€ 122.606		€ 171.699		€ 171.699	
Resultaat voor belasting	€ 266.004	17,2%	€ 93.227		€ 192.624		€ 512.886	
Compassiefonds			€ 60.000		€ 102.818		€ 122.407	

Kijken we naar de haalbaarheid van het geheel met nieuwbouw dan geven de netto resultaten in 2023 mager beeld maar daarna vlot toenemen en dat de vrije cashflow zich zeer positief ontwikkelen.

Haalbaarheid			
Scenario drie zalen, 22 kamers en uitbreiding restaurant. + renovatie	2023	2024	2025
Free cash flow Operatie	€ 278.416	€ 527.878	€ 737.295
Aflossingen	€ 85.463	€ 245.192	€ 245.192
Rente	€ 122.606	€ 159.764	€ 159.764
Free cash flow	€ 70.348	€ 122.921	€ 332.339

Al Met al is hier een begroting gepresenteerd voor de komende 3 jaar die een gezond beeld schetst en die reëel is wat betreft zijn kosten en zijn opbrengsten. Natuurlijk zal in de werkwijze van de organisatie op basis van deze begroting een aantal kritische prestatie indicatoren geformuleerd moeten worden in samenspraak met de Raad van commissarissen. Vervolgens zullen deze door de bestuurder met de verschillende afdelingen gerealiseerd moeten worden.

Gezien de missie en visie van ZIN en de doelstellingen die geformuleerd zijn zien wij een prachtige toekomst voor ZIN waarin zowel de financiële prestatie als de inhoudelijke presentatie en de kwaliteit van het landgoed gewaarborgd worden en dat er een rooskleurige toekomst voor ZIN in het verschiet ligt, waar de oorspronkelijke oprichters zich zeer goed bij zouden voelen.

Bijlage 1: Investeringsoverzicht

Investerings			2023	2024	
3 zalen, Rafter, uitbreiding keuken, lift, installaties, zonnepanelen		€ 2.901.840			
<u>Kamers</u>	22	€ 1.320.000			
		€ 4.221.840	€ 2.901.840	€ 1.320.000	
Inrichting 2 zalen en refter, renovatie keuken		€ 258.333			
<u>Inrichting 1 zaal en inrichting 22 kamers</u>	22	€ 82.667			
		€ 341.000	€ 258.333	€ 82.667	
Kosten en afschrijving	2023	2024	2025	2026	2027
oud (huur)	€ 183.232	€ 190.561	€ 198.184	€ 206.111	€ 214.356
Nieuw rente	€ 110.606	€ 159.699	€ 159.699	€ 159.699	€ 159.699
Nieuw 50% aflossing	€ 98.379	€ 139.646	€ 139.646	€ 139.646	€ 139.646
100% aflossing	€ 85.463	€ 245.192	€ 245.192	€ 245.192	€ 245.192
TOTAAL	€ 477.680	€ 735.099	€ 742.721	€ 750.648	€ 758.893
Afschrijving (50% 20 jaar uitbreiding en 100% 10 jaar inventaris)	€ 49.190	€ 139.646	€ 139.646	€ 139.646	€ 139.646

Bijlage 2: Twee gewenste projecten:

- In navolging van een idee van Jan Terlouw komt er in 2023 in elke zaal één rode stoel te staan. Het idee hierachter is dat bij alles wat er bedacht, overwogen en besloten wordt rekening gehouden wordt met de toekomstige “nog niet geboren generatie”. De lege stoel symboliseert deze generatie. Kosten € 1.000,-
- Creëren van een “Troostplek”, bv. Middels dit marmeren boek! Kosten € 5.000,-



Bijlage 3: Business Model Canvas ZIN



