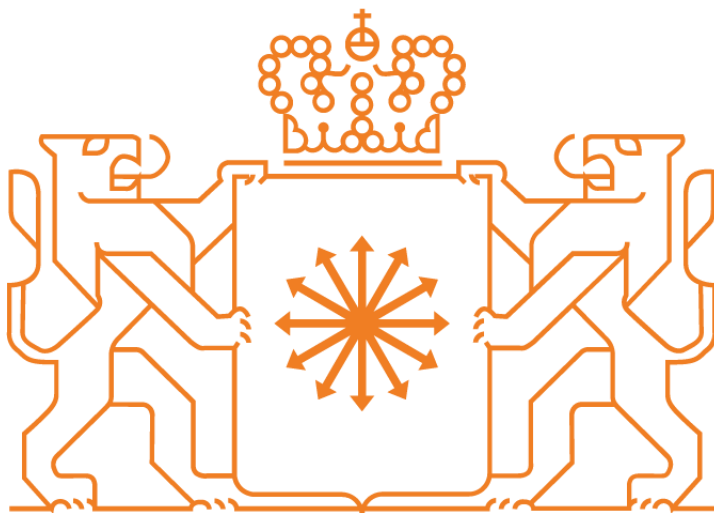


# NDL Jaarplan en begroting 2025



**Nederland  
Distributie  
Land**

## Terugblik en vooruitblik

Ook in 2024 hielden de mondiale onzekerheden aan. Geopolitieke spanningen en toenemend protectionisme vragen veel flexibiliteit van wereldwijde supply chains. NDL heeft veel tijd moeten steken om supply chain oplossingen een goede plek te geven in de nationale acquisitiestrategie en de partners te overtuigen van het belang en de toegevoegde waarde van een supply chain bij het aantrekken van andere 'high value' activiteiten. Het maatschappelijk draagvlak voor logistiek blijft een zorg. Een groot deel van het afgelopen jaar heeft NDL een vacature gehad voor een business development manager. Een combinatie van deze factoren heeft er toe geleid dat de dalende trend van het aantal investeringsprojecten dit jaar heeft doorgezet, maar gelukkig blijft die daling relatief beperkt.

Daarentegen neemt de belangstelling voor de events en reizen die NDL organiseert steeds meer toe. Het heeft even geduurd na de coronapandemie, maar de behoefte van onze leden aan netwerken en reizen is nu echt sterk toegenomen. Zowel voor de reis naar Manifest in Las Vegas als de CILF in Shenzhen was ruim voldoende belangstelling om met een Holland paviljoen aanwezig te zijn. Vermeldenswaardig is ook de eerste NDL-innovatieprijs en zomer-BBQ waar zo'n 100 leden aan hebben deelgenomen.

Met de toekenning van (beperkte) overheidsfinanciering voor de komende twee jaar is er voorlopig ook weer enige financiële ruimte gekomen om onze activiteiten op het gebied van lead generation, netwerken en kennis delen op volle kracht voort te zetten. In het kader van de versterking van onze marketingactiviteiten heeft NDL dit jaar gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe website die afgelopen september 'live' is gegaan. Eind van dit jaar wordt de nieuwe NDL-strategie 2025-2030 vastgesteld.

Onze verwachtingen voor het aantrekken van nieuwe investeringsprojecten in 2025 zijn gematigd positief. Naar alle waarschijnlijkheid houdt de geopolitieke onrust nog wel even aan maar vanuit Azië zien we de laatste maanden van dit jaar al een toenemende belangstelling voor Europa. In de US zijn dan de verkiezingen achter de rug hetgeen hopelijk tot meer duidelijkheid voor bedrijven zal leiden, waardoor zij zich weer kunnen richten op hun internationale expansie. Zodra NDL weer op volle sterkte is zal NDL zich inspinnen om ons buitenlandse netwerk, waaronder de buitenkantoren van de NFIA, te bezoeken en te activeren om projecten te identificeren.

Het is de bedoeling om de NDL-innovatieprijs en zomer-BBQ in 2025 een vervolg te geven naast de organisatie van een groot aantal andere events bij en door onze leden, dus als je een geschikte locatie hebt of iets wil delen met de andere leden, laat het ons graag weten. En bij voldoende belangstelling staan er ook weer de nodige ledenreizen op het programma, waarbij we samenwerking zoeken met partners in binnen- en buitenland om de belasting op het team te beperken.

Nu de website is vernieuwd gaan we het gebruik ervan optimaliseren. Daarbij gaan we komend jaar goed door onze factsheets, presentaties en proposities heen om die te updaten waar dat nodig is, waarbij we de kwaliteit boven de kwantiteit stellen.

Kortom, we hebben er zoals altijd weer zin in en we hebben het vertrouwen dat we komend jaar opnieuw een bijdrage gaan leveren aan versterking van het logistieke ecosysteem van Nederland.

## Samenvatting kwantitatieve targets

	Target 2025	Schatting 2024
Missies waarvan ledenreizen	>6 >2	5 2
Nieuwe investeringsprojecten % high value van logistieke projecten	>300 >55%	260-310 45-55%
Landingen % high value van logistieke landingen waarvan innovatief/duurzaam bedrijf	>75 >60% >2	55-75 50-60% 0-2
Targetbedrijven innovatie/duurzaamheid	>2	0
Nieuwe leden waarvan innovatief/duurzaam	>35 >10	25-30 4-6
Bedrijfsbezoeken waarvan strategische accounts (IR)	>120 >8	>120 12
Evenementen met focus op innovatie/duurzaamheid	>10 >5	8 4
Webinars/seminars buitenlandse verladers	>5	6
Nieuwsbrieven	>8	13
LinkedIn posts	>75	130

## Doelstellingen, targets, activiteiten

### Doelstelling

In lijn met de statuten heeft NDL de volgende doelstelling:

- Het aantrekken van economische activiteiten vanuit het buitenland op het gebied van logistiek door promotie en acquisitie;
- Het leveren van een bijdrage aan de versterking van het Nederlandse logistieke ecosysteem.

Met deze doelstelling wordt een drietal doelgroepen bediend: leden, buitenlandse partijen en strategische partners. De dienstverlening aan leden bestaat uit lead generation, netwerken verbinden en kennis delen. De dienstverlening aan buitenlandse partijen bestaat uit adviseren, matchmaking en klankborden. Dienstverlening aan partners bestaat uit het aanbieden van logistieke kennis en netwerken.

Exportbevordering van logistieke kennis en producten is niet langer expliciet in de doelstelling opgenomen. Binnenkomende vragen en verzoeken worden zo goed mogelijk doorgeleid binnen ons netwerk maar NDL zal niet actief op zoek gaan naar nieuwe kansen voor exportbevordering.

### Kwantitatieve targets

Eind van dit jaar wordt de strategie 2025-2030 vastgesteld door het bestuur. Daar wordt nog druk aan gewerkt tijdens het opstellen van dit plan. De eerste gesprekken en sessies over de vernieuwde strategie wijzen erop dat de strategie 2020-2025 in grote lijnen wordt voortgezet met een aantal accentverschillen. Die richting is in dit plan als uitgangspunt genomen maar mochten er in de komende periode nog aanvullingen of wijzigingen komen, die vragen om een aanpassing van het plan, dan zal dat vanzelfsprekend gebeuren. Hetzelfde geldt ook voor de nieuwe Invest in Holland strategie 2025-2030.

Voor promotie-activiteiten is de volgende target opgenomen:

- minimaal 6 missies, waarvan minimaal 2 ledenreizen.

Gelet op het belang van internationale netwerken als bron van lead generation zal NDL zoveel mogelijk (regio's in de) prioriteitslanden bezoeken om dit netwerk te onderhouden en uit te breiden. Waar mogelijk worden deze missies gecombineerd met bezoek en organisatie van events en met bedrijfsbezoeken (lopende investeringsprojecten en potentiële leads).

Voor acquisitie zijn drie targets opgenomen:

- minimaal 300 nieuwe investeringsprojecten, minimaal 55% van de logistieke projecten met een hoge waarde;
- minimaal 75 landingen, minimaal 60% van de logistieke landingen met een hoge waarde;
- minimaal 2 buitenlandse innovatieve/duurzame targetbedrijven geïdentificeerd.

Als nieuw investeringsproject wordt beschouwd een verlader die een concrete vraag (via een call of via een logistic questionnaire) bij NDL heeft neergelegd over supply chain oplossingen in Europa, waarmee NDL aan de slag gaat. Een landing is een succesvol afgerond investeringsproject, ofwel het

betreft een overeenkomst tussen een verlader en een (logistieke) dienstverlener in Nederland, ofwel het betreft een eigen vestiging van de verlader in Nederland.

De targets voor het aantal nieuwe investeringsprojecten en het aantal landingen zijn gelijk aan die van vorig jaar. Op basis van de aantrekkelijke vraag vanuit Azië zijn onze verwachtingen gematigd positief al is er nog steeds veel onzekerheid hoe het internationale speelveld zich ontwikkelt.

De target voor projecten en landingen met een hoge toegevoegde waarde is aangepast naar een percentage van het aantal logistieke projecten en landingen met een hoge toegevoegde waarde. Aan niet-logistieke investeringsprojecten, zoals bijvoorbeeld VAT en douane projecten, wordt namelijk geen waarde toegekend. Concreet wordt een hoge waarde toegekend aan projecten:

- Met veel VAL/VAS activiteiten;
- Uit speerpuntsectoren van het Invest in Holland netwerk;
- Van innovatieve en duurzame toeleveranciers aan de supply chain industrie.

De target voor het pro-actief benaderen van interessante buitenlandse innovatieve/duurzame toeleveranciers aan de logistieke sector is naar beneden bijgesteld. NDL ondersteunt hierbij vooral andere Invest in Holland partners maar die zitten eigenlijk nog steeds in de eerste fase om dit gestructureerd op te pakken.

Voor versterking van het logistieke ecosysteem zijn de volgende targets vastgesteld:

- minimaal 35 nieuwe leden, waarvan minimaal 10 innovatieve/duurzame toeleveranciers;
- minimaal 120 ledenbezoeken, waarvan minimaal 8 strategische accounts in het kader van het Investor Relations programma van Invest in Holland;
- minimaal 10 events, waarvan minimaal 5 met een focus op innovatie of duurzaamheid;
- minimaal 5 webinars/seminars voor buitenlandse verladers;
- minimaal 8 nieuwsbrieven;
- minimaal 75 LinkedIn posts.

De ledenwerving heeft afgelopen jaar minder aandacht gekregen dan gewenst vanwege een vacature in het BD-team en dan krijgt de voortgang van projecten en evenementen prioriteit. Eind dit jaar is externe capaciteit ingeschakeld om hierbij te ondersteunen en om gestructureerd de eerder opgestelde lijst met potentiële leden te benaderen. Als het team begin volgend jaar weer compleet is wordt de capaciteit voor ledenwerving verder opgevoerd.

In het verlengde van ledenwerving ligt ledenbehoud en daarom is het belangrijk om te horen wat de ontwikkelingen bij de betreffende leden zijn en wat zij van NDL verwachten. Voor het opstellen van de strategie 2025-2030 is een enquête naar de leden verstuurd om hiervan een beeld te krijgen en volgend jaar gaan we zoveel mogelijk leden bezoeken om ze bij de activiteiten van NDL te betrekken.

NDL levert een bijdrage aan het Investor Relations programma van het Invest in Holland netwerk. Onderdeel daarvan zijn gesprekken met zogenaamde 'strategische' accounts over het vestigingsklimaat in Nederland. Die strategische accounts zijn belangrijke buitenlandse investeerders in Nederland, in dit geval een aantal 'grote' leden van NDL.

De targets voor evenementen in Nederland en in het buitenland zijn gelijk aan die van afgelopen jaar. Events in Nederland voor onze leden blijven belangrijk om kennis over allerhande logistieke ontwikkelingen te delen maar ook om leden onderling met elkaar te verbinden en zakelijke

connecties tot stand te brengen. De events in het buitenland zijn belangrijk om potentiële investeerders te identificeren en te informeren.

Ook via nieuwsbrieven en posts op LinkedIn blijft NDL informatie en kennis delen. Via nieuwsbrieven blijven leden en buitenlandse partijen op de hoogte van de activiteiten van NDL en haar leden. Via LinkedIn wordt vooral gewerkt aan de zichtbaarheid van NDL en Nederland promotie.

### **Activiteiten**

De dienstverlening van NDL voor haar leden is te herleiden naar drie onderdelen die elkaar deels overlappen: lead generation, netwerken verbinden en kennis delen. Bij de beschrijving van de activiteiten wordt deze indeling als uitgangspunt gebruikt.

#### **1. Lead generation**

De uitdaging om nieuwe leads te identificeren is de laatste jaren steeds groter geworden. Concurrentie van omliggende landen is toegenomen en de geopolitieke ontwikkelingen leiden tot meer economische onzekerheden met terughoudendheid bij investeringsbeslissingen als gevolg.

Gelukkig kan NDL terugvallen op een uitgebreid internationaal netwerk dat in de loop van vele jaren is opgebouwd. Vanuit dit netwerk, bestaande uit exportbevorderingsorganisaties, overkoepelende brancheorganisaties, consultants, etc. wordt NDL nog steeds met regelmaat ingeschakeld om bedrijven te helpen een Europese supply chain op te zetten. Het is essentieel dit netwerk goed te onderhouden door hen met regelmaat te informeren over de ontwikkelingen in Nederland en Europa en om dit netwerk verder uit te breiden met nieuwe partijen die een achterban van bedrijven vertegenwoordigen die internationaal actief (willen) zijn.

De netwerkcontacten worden bezocht tijdens NDL-missies naar de prioriteitslanden. Tijdens deze missies wordt tevens gekeken welke relevante events kunnen worden bezocht. Ook worden afspraken gemaakt met individuele bedrijven die eerder interesse hebben getoond in de diensten van NDL. En er wordt bekeken of NDL als spreker kan optreden tijdens events, al dan niet samen met een van de partners van NDL.

NDL maakt deel uit van het Invest in Holland netwerk, bestaande uit de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en een landsdekkend netwerk van regionale ontwikkelingsbedrijven. In dit netwerk zijn de acquisitie activiteiten voor Nederland gebundeld. De NFIA is een van de belangrijke netwerkpartners van NDL, die in al onze prioriteitslanden lokale kantoren heeft. NDL heeft het aantal leads vanuit de NFIA in de afgelopen jaren zien afnemen mede omdat niet overal werd onderkend wat de hoge toegevoegde waarde van supply chain activiteiten voor Nederland kan zijn en het soms negatieve publieke sentiment over logistiek hielp daar ook niet bij. Er wordt komend jaar door NDL flink geïnvesteerd om de buitenkantoren van de NFIA goed te informeren over die toegevoegde waarde en het belang om aandacht te blijven besteden aan het aantrekken van supply chain activiteiten.

Op het gebied van online marketing gaat NDL in 2025 een volgende slag maken. De vindbaarheid van de nieuwe website, die afgelopen september is gelanceerd, wordt vergroot door Search Engine Optimization (SEO), waarmee de NDL website bij bepaalde zoektermen steeds hoger in de lijst zoekresultaten naar boven komt met als inzet het aantal conversies vanuit de website te vergroten. Ook gaat NDL rond beurzen en missies gerichte campagnes uitvoeren via social media om in contact te komen met bedrijven die meer informatie over supply chains in Europa willen.

In lijn met de strategie van het Invest in Holland netwerk ligt de focus bij NDL op het aantrekken van projecten met een hoge toegevoegde waarde. Vanwege een schaarste aan grond, arbeid en elektriciteit wordt prioriteit gegeven aan het aantrekken van investeringen die ecosystemen met de hoogste toegevoegde waarde voor Nederland versterken. De sector supply chain solutions heeft hoge toegevoegde waarde gedefinieerd als: projecten van innovatieve en duurzame toeleveranciers aan de logistieke industrie, het aantrekken van logistieke activiteiten met VAL/VAS activiteiten en van logistieke activiteiten in de prioriteitssectoren, die het Invest in Holland netwerk heeft vastgesteld. Vanzelfsprekend worden ook projecten die aan geen van deze criteria voldoen opgepakt en afgehandeld door NDL, maar we proberen hier bij de afhandeling wel minder tijd aan te besteden.

De acquisitie inspanningen van NDL richten zich primair op een aantal prioriteitslanden: USA, Canada, UK, China, Japan, Zuid-Korea en Singapore. Deze landen zijn geselecteerd op basis van eerdere resultaten en de aanwezigheid van netwerkpartners. In deze landen worden bestaande netwerken onderhouden, nieuwe netwerken opgebouwd en marketingactiviteiten uitgevoerd. Ondersteuning van de acquisitie in de landen vindt plaats door onze regionale vertegenwoordigers in de USA, China en Thailand. Projecten die uit andere landen afkomstig zijn en bij NDL worden ingebracht worden op dezelfde wijze behandeld als projecten uit onze prioriteitslanden.

## 2. Netwerken verbinden

Met haar uitgebreide netwerk is NDL bij uitstek een verbinder, tussen leden onderling en tussen leden en het uitgebreide internationale netwerk.

Om leden onderling te verbinden worden in Nederland met regelmaat bijeenkomsten georganiseerd waar naast een inhoudelijk programma ook veel ruimte is om te netwerken. Regelmatig organiseert NDL zo'n bijeenkomst samen met een andere partij die een eigen achterban heeft die ook voor NDL-leden interessant is. Insteek van deze bijeenkomsten is: voor en door leden. NDL probeert zoveel mogelijk leden een platform te bieden om recente ontwikkelingen met de andere leden te delen rond een bepaald thema. Als aanvulling wordt ook gebruik gemaakt van externe sprekers.

Het grote jaarlijkse event is de Nationale Distributiedag (NDD) en het is de bedoeling om deze ook in 2025 weer te organiseren maar daarvoor moet wel een regionale sponsor gevonden worden, die haar regio door middel van bedrijfsbezoeken wil presenteren aan onze leden. Afgelopen jaar is de eerste NDL innovatieprijs uitgereikt met aansluitend een zomerBBQ en het is de bedoeling om hier een jaarlijks terugkerend evenement van te maken. Tijdens de andere events die NDL door het hele land zal organiseren wordt net als afgelopen jaar veel aandacht besteed aan innovatie, verduurzaming, macro-economische ontwikkelingen en nieuwe regelgeving.

De kracht van de Nederlandse logistieke sector wordt voor een belangrijk deel bepaald door samenwerking tussen alle actoren in de logistieke keten. Het ledenbestand van NDL is een weerspiegeling van al deze partijen en NDL faciliteert tijdens haar bijeenkomsten pro-actief het leggen van contacten tussen de leden onderling. Zoals NDL dat ook doet als er vanuit leden vragen komen naar bepaalde expertise of introducties bij andere leden. Daar is de vereniging óók voor bedoeld.

Er staan in 2025 al een aantal ledenreizen naar het buitenland in de planning als er voldoende belangstelling is vanuit de leden. In maart wil NDL met een ledendelegatie naar de PROMAT in Chicago met aansluitend een bezoek in Atlanta en de haven van Savannah. In juni staat de Transport Logistic München op het programma waar NDL samen met de hoofdsponsors Port of Amsterdam,

Logistics Overijssel en OostNL een Holland stand zal opzetten. En in september is het de bedoeling om na de succesvolle editie van 2024 opnieuw een stand op de CILF in Shenzhen te hebben en voorafgaand een andere Chinese stad te bezoeken.

In de communicatie over events en om de onderlinge contacten tussen leden te faciliteren speelt de NDL-app Bundeling een belangrijke rol. Uitnodigingen worden naast mail ook via Bundeling verspreid. De presentaties tijdens de bijeenkomsten zijn terug te vinden op Bundeling. En via Bundeling kan rechtstreeks contact worden gezocht met andere leden. Helaas wordt de app op dit moment maar door een beperkt aantal leden gebruikt. NDL zal komende periode evalueren of de inzet van Bundeling meer toegevoegde waarde voor de leden kan bieden en hoe in dat geval het gebruik kan worden vergroot.

### 3. Kennis delen

Afgelopen jaren zijn een groot aantal factsheets, proposities en presentaties opgesteld, die door leden gebruikt konden worden bij hun eigen promotie en die door het NDL team gebruikt werden in hun contacten met buitenlandse verladers. Met de lancering van de nieuwe website is NDL weer eens grondig met de stofkam door alle informatie heen gegaan en is besloten om de kwantiteit van de informatie te beperken en de kwaliteit te verhogen. Het was langzaamaan steeds moeilijker geworden om de juiste informatie te vinden omdat er zoveel documenten waren. Insteek is nu om over de belangrijkste thema's en sectoren goede kwaliteit informatie beschikbaar te stellen. Voor meer gedetailleerde informatie kan zowel een lid als verlader contact opnemen met het business development team. Dit vergroot het aantal contactmomenten met leden maar ook met buitenlandse verladers. Komend jaar zal deze exercitie worden uitgevoerd. Graag doet NDL een beroep op de leden om relevante informatie voor factsheets, presentaties en proposities te delen met het team van NDL. En graag ontvangt NDL feedback over de informatie die we op de website plaatsen.

Tijdens events van NDL wordt kennis gedeeld over relevante ontwikkelingen in onze sector, vaak in combinatie met een bedrijfsbezoek. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan nieuwe ontwikkelingen op het gebied van innovatie en verduurzaming, maar er wordt ook ruimte gemaakt voor relevante nieuwe regelgeving, internationale trends, en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de vastgoedmarkt. Daarbij wordt in eerste instantie leden de gelegenheid gegeven om hun kennis te delen. Bij de Nationale Distributiedag wordt een centraal thema gekozen, waarbij een aantal toonaangevende externe sprekers worden uitgenodigd. En bij de NDL innovatieprijs worden NDL leden met een innovatief nieuw product in de gelegenheid gesteld om een pitch te geven. Geïnteresseerden kunnen zich melden door contact op te nemen met ons team.

Via nieuwsbrieven en berichten op onze verenigingsapp Bundeling worden leden op de hoogte gehouden van de activiteiten van NDL en van ontwikkelingen in de logistieke sector en bij leden. Ook onze leden kunnen gebruik maken van deze platforms door hier zelf berichten op te plaatsen.



## Begroting 2025

De begroting voor 2025 komt op hoofdlijnen overeen met de begroting voor 2024. Belangrijkste wijziging is dat de bijdrage overheid substantieel hoger wordt begroot vanwege de toekenning van financiering vanuit de NFIA voor 2024-2025, die in 2024 nog niet in de begroting was meegenomen.

Een nadere toelichting op de begroting en de wijzigingen ten opzichte van 2024 volgt hieronder:

- Helaas hebben in 2024 een aantal grote leden hun lidmaatschap opgezegd en hebben we leden verloren door overnames. Daarnaast is de ledenwerving vanwege een vacature voor een business development manager op een iets lager pitje komen te staan met als gevolg dat voor 2025 een lagere bijdrage contributie leden is begroot dan afgelopen jaar. Dit onderstreept nogmaals het belang van ledenwerving en ledenbehoud.
- De bijdrage leden/derden overig heeft betrekking op de inkomsten van de NDD en het positieve saldo out-of-pocketkosten voor events en ledenreizen. De begroting voor 2025 wordt op basis van onze ervaring in 2024 iets hoger gezet. (De hogere verwachting voor 2024 ten opzichte van de begroting in 2024 heeft te maken met de NDD maar die wordt weer gecompenseerd door hogere verwachte kosten voor 2024 onder PR/communicatie/netwerk.)
- Zoals hierboven reeds vermeld is de bijdrage overheid in 2024 gelukkig substantieel hoger dan begroot vanwege de bijdrage vanuit de NFIA en daarmee komen dus ook de totale baten een stuk hoger uit dan begroot. Dit geldt in ieder geval ook voor het komend jaar en is als zodanig in de begroting verwerkt.
- Vanwege de vacature in de tweede helft van 2024 komen de promotiekosten voor 2024 lager uit dan begroot. Voor komend jaar begroten we eenzelfde bedrag als afgelopen jaar.
- De kosten voor PR/communicatie/netwerk worden iets lager begroot dan vorig jaar omdat er afgelopen jaar een flink bedrag werd geïnvesteerd in de nieuwe website. Dat betekent de facto dat er komend jaar meer budget beschikbaar is voor overige marketingactiviteiten.
- De loonkosten en inhuur derden zijn op basis van de realisatie 2024 hoger begroot dan vorig jaar (er van uitgaand dat de openstaande vacature begin volgend jaar wordt vervuld).
- Huisvestingskosten en overige bedrijfskosten worden iets hoger begroot dan vorig jaar vanwege een verwachte prijsstijging van een aantal onderdelen onder deze begrotingspost.
- De begroting voor 2025 leidt tot een negatief saldo van EUR 39k. Dit negatieve saldo wordt gecompenseerd vanuit het eigen vermogen.

Begroting 2025 (in vergelijking met begroting 2024 en verwachting 2024):

	Begroting 2024	Verwachting 2024	Begroting 2025
<b>Baten</b>			
Bijdrage contributie leden	810	809	780
Bijdrage leden/derden overig	75	121	80
Bijdrage overheid	25	170	175
<b>Totale baten</b>	<b>910</b>	<b>1.100</b>	<b>1.035</b>
<b>Lasten</b>			
Promotiekosten	40	27	41
PR/communicatie/netwerk	85	123	80
Vereniging / bestuur	10	22	10
Lonen incl. sl/pensioen	598	553	626
Inhuur derden	98	153	130
Overige personeelskosten	75	84	71
Huisvesting	40	41	42
Overige bedrijfskosten	71	69	74
<b>Totale lasten</b>	<b>1.017</b>	<b>1.072</b>	<b>1.074</b>
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>--107</b>	<b>28</b>	<b>-39</b>
Aantal FTE's per 1-1	5,35		5,35

Bedragen x 1000 Euro

*Financiële risico's*

Er zijn in de begroting geen bijzondere financiële risico's. Het negatieve saldo is relatief beperkt en kan makkelijk vanuit het weerstandsvermogen worden opgevangen. Bovendien leert de ervaring van de afgelopen jaren dat er relatief conservatief begroot wordt, zodat het saldo vrijwel altijd beter uitvalt dan begroot. Dat laat onverlet dat er op langere termijn wel gekeken wordt hoe inkomsten verhoogd kunnen worden, zeker als eind volgend jaar de overheidsbijdrage onverhoopt zou wegvallen.

De overige financiële risico's zijn onveranderd, zoals eerder in het jaarplan benoemd. Financiële risico's bij ledenreizen, beurzen en NDD worden afgedekt door vooraf schriftelijke bevestiging of contracten van leden en financiers te vragen. De belangrijkste financiële risico's van bestuurders, werknemers en reizen zijn gedekt via diverse verzekeringen (ongevallenverzekering, WEGAS, bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, aansprakelijkheidsverzekering algemeen, zakenreisverzekering, WGA gat en WGA excedent).

Balans eind 2025 (in vergelijking met realisatie eind 2023 en verwachting eind 2024)

	Realisatie 31-12-2023	Verwachting 31-12-2024	Begroting 31-12-2025
<b>Activa</b>			
Vaste activa	1	0	10
Vlottende activa	762	690	700
Liquide middelen	877	916	885
<b>Totaal activa</b>	<b>1.640</b>	<b>1.606</b>	<b>1.595</b>
<b>Passiva</b>			
Weerstandsvermogen	403	439	408
Bestemmingsreserve	103	95	87
Kortlopende schulden en overlopende passiva	1.134	1.072	1.100
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.640</b>	<b>1.606</b>	<b>1.595</b>

Bedragen x 1000 Euro

Het eigen vermogen is opgebouwd uit een weerstandsvermogen en een bestemmingsreserve.

De bestemmingsreserve is gecreëerd voor extra activiteiten op het gebied van business development en marketing. Er wordt dit jaar (2024) een bedrag van EUR 8k vanuit de bestemmingsreserve ingezet voor externe inhuur van een online marketing specialist.

Het weerstandsvermogen is opgebouwd om een (tijdelijke) terugval van de overheidsbijdrage op te vangen. Het positieve saldo plus van EUR28k plus de onttrekking aan de bestemmingsreserve van 8k wordt aan het weerstandsvermogen toegevoegd.

Daarmee komt het weerstandsvermogen eind van dit jaar uit op EUR 439k en de bestemmingsreserve op EUR 95k. Het begrootte negatieve saldo voor 2025 van EUR 39k zal voor 8k ten laste komen van de bestemmingsreserve, omdat hieruit ook komend jaar de externe inhuur van de online marketing wordt gefinancierd. De overige 31k zal ten laste komen van het weerstandsvermogen. Dit resulteert eind 2025 in een weerstandsvermogen van EUR 408k en een bestemmingsreserve van EUR 87k.

## Organisatie

Het NDL team is per 1 januari 2025 samengesteld uit de volgende functies:

- Ledenadministrateur en ondersteuning financiën
- Manager marketing, events & communicatie
- Office manager
- Business development manager Azië
- Business development manager US/Canada (muv West Coast) en investor relations
- Business development manager US (West Coast)/Europa en coördinator ledenwerving
- Support business development ZO Azië (vanuit Bangkok, Thailand)
- Support business development China (vanuit Chongqing, China)
- Support business development US (vanuit Georgetown, USA)
- Algemeen directeur

Het team bestaat uit 5,35 FTE vast en 4 collega's flexibele schil.

Deze samenstelling is gelijk aan die van 2024. Er was op 1 november 2024 1 vacature voor business development manager US/Canada.

Voor online marketing, IT-coördinatie en boekhouding huurt NDL externe expertise in.