

Meerjarenstrategie Compassion Nederland 2023/2026



Wij dromen van
een wereld waarin
kinderen niet meer
in armoede leven.


berijdt kinderen van armoede
Compassion
in Jezus' naam

Inhoud

Wij dromen van een wereld waarin kinderen niet meer in armoede leven.....	3
1. Onze missie en waarden van waaruit wij werken	4
1.1 Onze missie	4
1.2 Onze organisatiewaarden	4
1.3 Onze cultuurwaarden:	4
1.4 Naasten (<i>neighbours</i>).....	4
2 SWOT-analyse.....	5
3 Strategische doelen	6
3.1 Meerjarendoelen.....	6
3.2 Komende jaren.....	6
3.3 Strategisch vergezicht.....	7
Wat zijn de beoogde effecten?.....	7
Kwantitatief vergezicht	7
4. Strategische cyclus Compassion Nederland.....	9

Wij dromen van een wereld waarin kinderen niet meer in armoede leven

Soms kan de moed je in de schoenen zakken. We dachten een paar jaar geleden dat we de goede kant opgingen als het gaat om bestrijding van armoede onder kinderen en jongeren. Maar door de Covid-pandemie hebben we in de landen waar wij werken echt weer een paar stappen terug moeten zetten. Kinderen en tieners die niet terugkwamen naar school, tienerzwangerschappen, meer kinderarbeid... En op het moment dat we wereldwijd de pandemie dachten uit te zwaaien brak de oorlog in Oekraïne uit en kwamen daar voedseltekorten en hogere brandstofprijzen bovenop. Dat hielp niet in het herstel na Covid. De klimaatcrisis die we in de ogen kijken heeft juist voor de allerarmsten de grootste gevolgen, want zij kunnen niet vluchten en hun huizen niet klimaatbestendig maken.

Juist daar is de **lokale kerk** aanwezig met haar hoopvolle boodschap dat wij Jezus hebben die is gekomen om heling en herstel te brengen. Elke dag opnieuw nodigt Hij ons uit om onderdeel te worden van die reddingsoperatie. Dat gaat met vallen en opstaan. Maar altijd opnieuw zijn er verhalen van kinderen en jongeren in gezinnen die uit de cirkel van armoede breken. En zo werken wij. We zien dat ene kind, die ene tiener. Een paar jaar geleden sprak ik met pastor Joel die al tientallen jaren in de sloppenwijk Mathare in Nairobi werkt en inmiddels oud en grijs is geworden. 'Iedere keer als het ons lukt om een van de jongeren te laten ontsnappen uit deze 'gevangenis' is het feest op aarde en in de hemel.' Zo voelt het voor onze collega's: ze vechten voor de kinderen die hun zijn toevertrouwd om ze uit de klauwen van de duisternis te houden die armoede heet. Want ze kunnen opgeslokt worden door hopeloosheid, depressie, korte termijn keuzes die hen in de greep brengt van bendes of seksuele uitbuiting.

Het is een voorrecht om in Nederland ons steentje bij te dragen aan deze wereldwijde missie. Wij bevrijden kinderen in Jezus' naam. Dat is een uitspraak in geloof en afhankelijkheid. **De complexiteit rondom armoede is groot.** We lossen dat niet op met alleen maar schoon water, scholing en gezondheidszorg. De langdurige aandacht voor het kind en de jongere is van belang om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk kinderen die ons zijn toevertrouwd ook daadwerkelijk een hoopvol leven voor henzelf en degenen die hen lief zijn, tegemoet gaan. En het helpt ons ook, hier in Nederland maar zeker ook in de landen waar we werken, om elke dag opnieuw samen tegen God te zeggen: ik droom niet alleen van een wereld waarin kinderen niet meer in armoede leven, ik geloof dat het kan omdat U het zegt. Geeft U mij vandaag maar genoeg voor deze dag om te doen wat ik mag doen.

Nienke Westerbeek
CEO Compassion Nederland
Juni 2023

1. Onze missie en waarden van waaruit wij werken

1.1 Onze missie

Kinderen bevrijden van armoede in Jezus' naam.

Christus staat centraal

We houden van God en willen zijn liefde zichtbaar maken.

Voor kinderen

Die doen we door te zorgen voor kinderen die kwetsbaar zijn. We willen hen liefhebben, beschermen en recht doen.

Samen met de kerk

We kunnen dit niet alleen en daarom werken we samen met individuele sponsors/relaties en altijd met lokale kerken.

1.2 Onze organisatiewaarden

- Onderscheidingsvermogen
- Integriteit
- Rentmeesterschap
- Waardigheid
- Uitmuntendheid

1.3 Onze cultuurwaarden:

- We gaan samen voor onze missie
- We zijn 100 procent voor elkaar
- We zijn uit op persoonlijke groei (van onszelf en de ander)
- We zijn zorgvuldig met onze woorden
- We nodigen anderen uit deel te zijn van de missie

1.4 Naasten (*neighbours*)

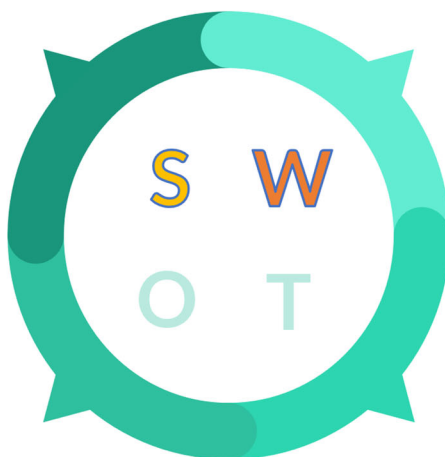
Als internationale organisatie hebben we ervoor gekozen om de mensen met wie wij optrekken in de missie onze 'neighbours' te noemen. We spreken dus niet van klanten, stakeholders of belanghebbenden. Dit geeft aan hoe wij onze relaties zien: we hebben onze *neighbours* lief als onszelf en staan dus naast elkaar. Dit geldt voor de kinderen en jongeren, kerkpartners, ondernemers, vrijwilligers, sponsors en relaties en werknemers.

2 SWOT-analyse

Jaarlijks stellen we een SWOT-analyse op zodat we scherp hebben wat goed gaat, waar kansen liggen en wat extra aandacht vraagt.

STRENGTHS

- Trouwe en betrokken achterban
- Hoge dekking MyCompassion & hoge sponsortevredenheid
- Stevige cybersecurity
- Ambitieuze en missiegerichte medewerkers, hoge werktevredenheid
- Zichtbare groei online, sterk bezoek aan websites en conversies
- Samenwerken met artiesten
- Vliegende start Muskathlons na corona
- Samenwerking met kerken en organisaties met dezelfde missie

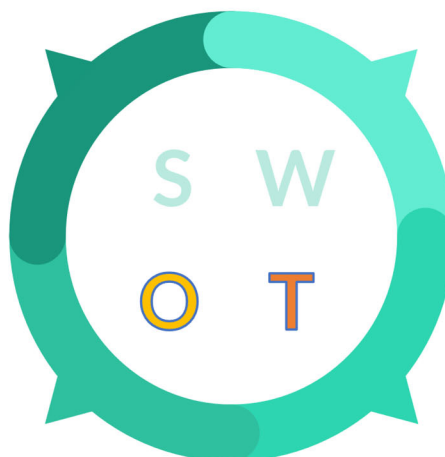


WEAKNESSES

- Exits & cancellation rate licht gestegen
- Impact van Compassion duidelijk communiceren
- Vertraging implementatie Marketing automation
- Kennis (digitale) technologie & datadriven werken
- Soms late signalering en vraag om hulp door medewerkers en teams als zij tegen dingen aanlopen
- Sommige teams hebben veel wisseling van teamleden. Dit vraagt veel van teams in aandacht, focus en teamdynamiek
- Benutten kansen in zakelijke markt

OPPORTUNITIES

- Groeiend belang donateurs op thema's klimaat, kloof arm&rijk en duurzaamheid
- Beeld van nood en crisis wordt meer doorvoeld
- Spaargeld blijft stijgen, eenmalig geven neemt toe naast structureel
- Slimmer werken door AI, betere besluitvorming o.b.v. data
- Opening nieuwe landen Malawi & Zambia.
- Innovatie productaanbod door Compassion International
- Reizen & events weer terug op niveau voor corona.
- Inzet vrijwilligers op expertise
- Samen optrekken met collega organisaties: inspiratie & onderzoek



THREATS

- Sterk koopkrachtverlies en grote onzekerheid toekomst, geefbereidheid lange termijn
- Toename faillissementen bedrijven
- Oplopende kosten bedrijfsvoering
- Veranderend reisgedrag vanwege klimaat.
- Toenemende internationale polarisatie, o.a. LHBTQIA
- Complexiteit online ontwikkelingen: Metaverse/AI
- Kerken hebben moeite jongeren te binden & mobiliseren
- Focus kerken op armoede in eigen omgeving
- Flexibele & zelfstandige inzet vrijwilligers belangrijker, minder beschikbaarheid & loyaliteit jongere vrijwilligers
- Toenemende concurrentie collega organisatie mbt arbeidstalent en zakelijke markt

3 Strategische doelen

Sinds een aantal jaren werkt Compassion Nederland met Strategische doelen. Deze sluiten aan bij de meerjarendoelen van de Compassion Internationaal.

3.1 Meerjarendoelen

De meerjarendoelen van Compassion Internationaal zijn als volgt geformuleerd:

- Advance evidence-based outcomes with more children and youth more quickly.
- Innovate and scale our revenue base with more supporters more quickly.
- Accelerate our global philanthropic revenue base with mid, major and principal donors.
- Empower and engage a thriving workforce to achieve Compassion's goals.

Organisch veranderende meerjarenstrategie

Een statische meerjarenstrategie is niet meer van deze tijd. Op hoofdlijnen zal deze strategie wel dezelfde blijven, maar als organisatie zijn we ons zeer bewust van de veranderingen die plaatsvinden en veranderen we organisch mee.

Deze stappen zetten wij om up-to-date te blijven:

1. We blijven voortdurend aangesloten bij de meerjarenstrategie van Compassion Internationaal en passen indien nodig onze meerjarenstrategie en de jaarplannen daarop aan.
2. De teams die het meest dynamisch werken (onze relatieteams) stellen elk half jaar actief hun jaarplannen bij en komen per half jaar met een uitgewerkte begroting en inschatting van FTE en uren.
3. Elk jaar maken we een omgevingsanalyse die samen met de tweejaarlijkse interne analyse input geeft voor het Strategisch Team om de strategische doelen te (her)ijken en indien nodig aan te passen.
4. We werken met een rolling forecast als het gaat om inkomsten en uitgaven. Een uitgewerkte versie voor het komende jaar en een versie op hoofdlijnen voor de twee jaar die daarna komen. Dit wordt maandelijks gemonitord door middel van een rapportage op alle gestelde doelen.

Elk jaar maken we een helder jaarplan voor de organisatie en de RvT. Het **jaarverslag** daarvan vind je [hier](#).

3.2 Komende jaren

Voor de komende jaren zijn de volgende **drie strategische doelen** de leidraad van **Compassion Nederland**:

1. Brand awareness

We willen dat meer mensen ons leren kennen en ons verhaal efficiënter en effectiever vertellen aan de juiste doelgroep op het juiste moment. Op deze manier weten we hen passend te werven en te binden. Ons onderscheidend vermogen en sterke reputatie zijn hierin leidend.

De komende 3 jaar willen we in NL groeien op de onderstaande indicatoren:

Indicator 1: Geholpen naamsbekendheid onder protestantse christenen

Indicator 2: Geholpen naamsbekendheid evangelische christenen 18 jaar en ouder

Indicator 3: Geholpen naamsbekendheid protestants christelijke jongeren tussen de 18 en 40 jaar

2. Digitale strategie

Compassion is een organisatie die goed wil zijn en blijven in het bouwen van relaties. Onze digitale strategie moet veranderen van het vooral ondersteunen daarvan naar bouwen, onderhouden en verbinden van mensen aan de missie.

Op 1-07-2026 draagt onze digitale strategie bij aan de 5% groei en 80/20 verhouding sponsoring/fondsen doordat we via onze digitale kanalen 2x zoveel mensen bereiken die meetbaar meer betrokken zijn en zichtbaar meer geven in geld, tijd en invloed. Dit doen we door breder in te zetten op het verzamelen van gegevens, persoonlijke en relevante next best actions steps aan te bieden en zoveel mogelijk drempels te verlagen. Kortom, meer en makkelijker.

3. Jeugd- en jongeren

Dit is het hart van onze missie maar we willen ook meer jongeren aan onze kant van de organisatie verbinden en ontdekken wat Gen Z nodig heeft om niet alleen enthousiast te worden maar ook in beweging te komen.

De komende 3 jaar willen we nieuwe producten ontwikkelen waar tieners en jongeren aan kunnen doneren, groeien in het aantal jonge Muskathleten en meer Gen Z-ers weten te inspireren en verbinden vanuit thoughtleadership.

3.3 Strategisch vergezicht

Naast onze strategische plannen hebben we ook een strategisch vergezicht. Dat heeft als doel om een uitdagend kwantitatief vergezicht neer te zetten dat creativiteit en innovatie losmaakt om ambitieuze doelen te halen.

Wat zijn de beoogde effecten?

- Groei realiseren die past bij het potentieel van onze organisatie.
- Kosten en inkomsten in balans brengen.
- Teams voelen zich verbonden met de gezamenlijk geformuleerde ambitie. Samensturend wil dat zeggen: ze begrijpen de urgentie en de ambitie, ze hebben de overtuiging dat ze het kunnen en voelen zich er verantwoordelijk voor. Ze handelen ernaar en zijn aanspreekbaar op het effect van hun gedrag.

Kwantitatief vergezicht

- In de periode 2024-2026 zijn we jaarlijks 5% gegroeid in het aantal sponsorships.
- In 2026 is de verhouding inkomsten 80% kindgerelateerd en 20% overige fondsen.
- Met ingang van FY 24 wordt de sponsorbijdrage verhoogd
- We streven naar een 80% afdracht aan ons programma per 2025 (is in 2023 78% - hoewel in de praktijk vaak iets hoger).

	HISTORIE 2021	HISTORIE 2022	Prognose 2023	Meerjarenbegroting		
				2024	2025	2026
Inkomsten						
Kindsporsoring & giften	21.288.230	22.157.067	22.935.000	26.177.000	27.836.000	29.229.000
Aanvullende fondsen	4.779.243	4.078.172	4.443.214	5.180.000	5.698.000	6.267.800
Totaal inkomsten	26.067.473	26.235.239	27.378.214	31.357.000	33.534.000	35.496.800
Afdrachten	20.964.533	20.597.678	21.421.929	24.457.730	26.157.320	27.687.951
Bruto resultaat	5.102.940	5.637.561	5.956.285	6.899.270	7.376.680	7.808.849
Operatieve kosten						
Personeelskosten	2.536.655	2.811.332	3.384.762	3.701.741	3.962.095	4.168.602
Overige personeelskosten	261.690	336.780	357.802	387.529	417.090	446.810
Reiskosten	100.315	140.445	247.024	269.307	296.393	310.962
Huisvestingskosten	123.577	141.131	160.380	186.910	195.880	203.660
ICT kosten	491.297	371.913	290.439	350.500	365.775	393.565
Kantoorkosten	239.338	236.611	287.354	340.594	357.257	374.802
Afschrijvingen	260.607	213.752	127.818	87.933	98.812	113.560
Algemene kosten	130.777	155.509	155.198	228.333	238.703	252.728
Bijzondere baten en lasten	13.053	26.840	-8.115	-40.000	-40.000	-40.000
Totaal operationele kosten	4.157.308	4.434.313	5.002.661	5.512.846	5.892.004	6.224.690
Totaal marketing kosten	936.938	776.122	952.475	1.356.424	1.464.675	1.524.159
Resultaat	8.694	427.126	1.149	30.000	20.000	60.000

4. Strategische cyclus Compassion Nederland

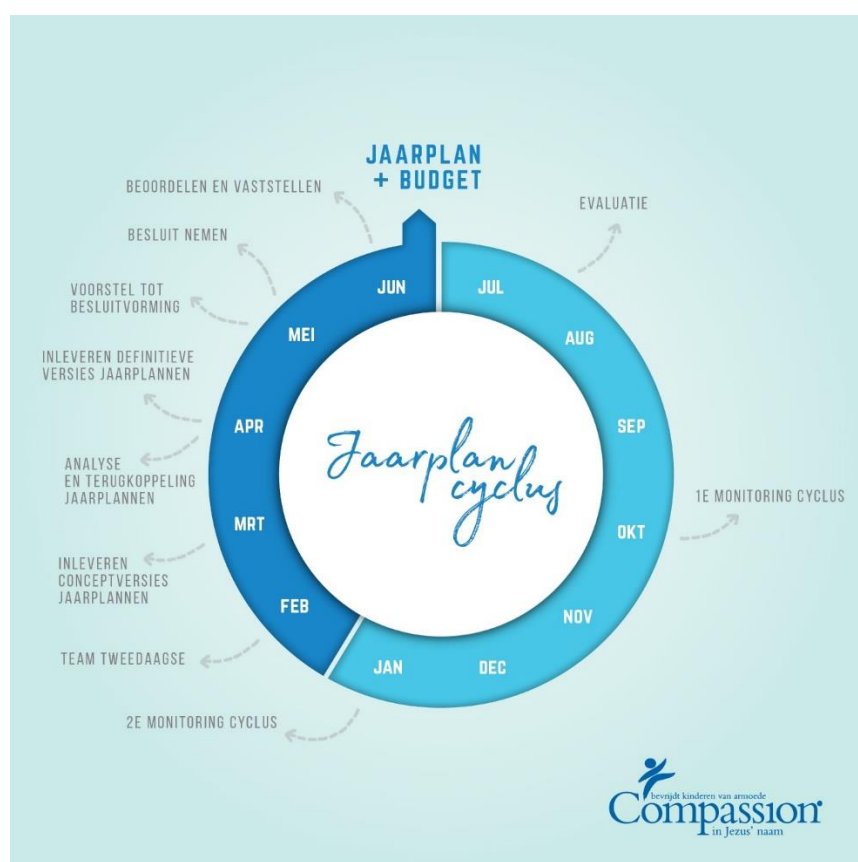
In de discover fase verzamelen we input voor de nieuwe strategische cyclus. Op de strategie tweedaagse (her)ijken we de bestaande strategische agenda en kiezen we zo nodig nieuwe strategische doelen. Op de jaarplandag in februari wordt het strategisch meerjarenplan gepresenteerd aan de hele organisatie, waarna de organisatie met de jaarplannen aan de slag kan.

Zo maken wij jaarplannen

Binnen de samensturende organisatie die Compassion Nederland is, maakt elk team zijn eigen jaarplannen. Daarin worden plannen, jaardoelen, beoogde FTE's en budget helder gemaakt per team. De start daarvan is de jaarplandag waarin alle medewerkers worden geïnformeerd over de kaders en de meerjarenstrategie. De plannen worden in een eerste ronde door een afvaardiging van de organisatie bevroegd en aan de hand daarvan verbeterd.

Na toetsing op inhoud worden alle plannen bij elkaar gelegd om te zien waar overlap zit of waar het schuurt. Ook wordt gekeken naar FTE's, uren en budgetten. Hierna worden keuzes geformuleerd, die worden voorgelegd aan de hele organisatie.

Als er een congruent en haalbaar plan ligt, wordt deze voorgelegd aan de RvT. Wanneer er goedkeuring heeft plaatsgevonden wordt een volgend boekjaar ingegaan. Indien nodig worden er aanpassingen gedaan in het jaarplan.



Zo werkt onze monitoring

We willen graag dat de gemaakte plannen ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Onze periodieke monitoringscyclus helpt daarbij. Naast dagelijkse monitoring door het Operationeel Team is er twee keer per jaar een moment waarop we een interne analyse doen en kijken hoe de teams ervoor staan. Dit is ook het moment om met een nieuw plan te komen dat niet in de jaarplannen stond, maar wel zo belangrijk wordt gevonden dat er FTE en budget vrijgemaakt worden en er keuzes moeten worden gemaakt.

