

MEERJARENSTRATEGIE **FY19-21**

MOVEMENT

"STEP OUT OF THE TRAFFIC!

**TAKE A LONG, LOVING LOOK AT ME, YOUR HIGH GOD,
ABOVE POLITICS, ABOVE EVERYTHING."**

PSALM 46:10 (THE MESSAGE)

Voorwoord

Het is aan ons om in te stappen in Gods beweging kinderen te bevrijden uit armoede

Een beetje gegeneerd neem je plaats op het bed van de familie. Je bent met teveel mensen in het veel te kleine huis. Opeens valt je oog op een gat in de muur dat provisorisch is dichtgestopt. Je kijkt nog eens rond en realiseert je dat alles in deze ruimte van een paar vierkante meter gebeurt en dat er van privacy geen sprake is. Eten, slapen, koken, ruziemaken, de liefde bedrijven, je kind opvoeden, verdrietig zijn over de armoede die je dagelijks verstikt... En daar zit een sponsorkind. Blij met de roze bal en het gevulde rugzakje dat haar sponsor haar gaf. Met opgetogen ogen kijkt ze je aan en je beseft dat zij het nog niet beseft... dat het leven nog heel wat moeilijkheden, oneerlijkheden en onrecht voor haar in petto heeft. En je beseft ook dat ze geluk heeft omdat zij wel in het Compassion-project terecht kon. En dat er projectmedewerkers zullen zijn die wekelijks mooie woorden tegen haar zullen spreken en haar stimuleren om haar talenten te ontdekken en met haar gezin thuis meekijken. Je beseft dat er een lokale kerk achter haar staat die zich over kinderen in armoede wil ontfermen. Wat een voorrecht voor haar en haar ouders. En wat een voorrecht voor de sponsor om zo van betekenis te mogen zijn in haar leven. In dit gezin wordt de cirkel van armoede doorbroken en daarmee breekt het Koninkrijk door. Het Licht breekt door de duisternis heen. En dit meisje mag in dat Licht gaan staan en hoopvol verwachten we samen met haar dat zij ook weer van bijzondere betekenis zal zijn voor haar eigen gezin, familie en omgeving.

God heeft ons een geweldige gereedschapskist in handen gegeven met het concept van Compassion. De gezamenlijke inspanning van opvoeders, sponsors, Compassion-medewerkers en de lokale kerk blijkt al jarenlang een beproefd concept om heel veel kinderen daadwerkelijk te bevrijden uit armoede. Ondanks de gebrokenheid die we ook ervaren op al deze aspecten. Het mooie van deze gecombineerde aanpak is dat het minder fragiel is dan een eenzijdige oplossing gericht op een enkel aspect.

Tijdens de twee dagen waarin we de eerste aanzet maakten voor dit strategische 3-jarenplan voelden we als MT deze urgentie van de nood die wij als missie hebben gekregen. We keken tegelijk naar de dynamiek van de organisatie internationaal en nationaal, verwachtingen die moesten worden bijgesteld rondom India, de Muskathlon en andere uitdagingen. Onze missie is geen 'maakbare' missie en de druk die we voelen geeft heilige onrust. Bijzonder was daarom het moment waarin we echt tijd namen om naar God te luisteren en Hem te laten inspreken op onze plannen voor de komende jaren.

De rode draad die zich ontspon toen we daarna onze indrukken met elkaar deelden, was dat God ons vroeg om bij het maken van de plannen dicht bij Hem te blijven, Hem te danken voor wat Hij al aan het doen was, niet zonder Hem op weg te gaan en in ontspannenheid ons werk te doen. De tekst die daarbij aan ons werd gegeven was deze:

“Step out of the traffic! Take a long, loving look at me, your High God, above politics, above everything.”

Psalms 46:10 (The Message)

Andere vertalingen:

“Be still, and know that I am God: I will be exalted among the heathen, I will be exalted in the earth.” (Psalms 46:10 NIV)

“Staak de strijd en erken dat ik God ben, verheven boven de volken, verheven boven de aarde. De HEER van de hemelse machten is met ons onze burcht is de God van Jakob.” (Psalms 46:11,12 NBV)

Het afgelopen jaar hebben we ervaren dat de bijna vanzelfsprekende groei van Compassion in zijn totaliteit, maar ook in Nederland, op spanning werd gezet. Het werd daardoor ook een jaar van reflecteren, terugkijken, leren en ontdekken.

Het is aan ons om in te stappen in Zijn beweging, of Movement zoals we dat bij Compassion graag noemen. En het is aan ons om anderen aan te moedigen ook in te stappen in deze beweging en onderdeel te worden en aandeel te leveren aan dit prachtige werk. In ontspannenheid, want *God is in control*.

Deze 3-jarenstrategie presenteren we in alle bescheidenheid en tegelijk verwachtingsvol. We hebben ons werk altijd gedaan in Jezus' naam en dat is ook de enige manier om het te doen. Omdat Jezus degene is die redt en bevrijdt. Omdat Hij degene is wiens missie het is om kinderen te bevrijden uit armoede. Omdat Hij degene is die ons geroepen heeft om in te stappen in Zijn Koninkrijks-beweging. Maar altijd op Zijn manier.

In Christus verbonden,

Nienke Westerbeek
CEO Compassion Nederland

Inhoudsopgave

1. Missie, visie en strategische doelen.....	5
Missie en visie	5
Strategische doelen.....	5
1.1 Share the movement	7
1.2 Groei door relaties	8
1.3 Sponsor Experience.....	10
1.4 Digital mature	13
1.5 Naamsbekendheid	15
1.6 Optimale processen	17
1.7 Zelforganisatie.....	18

1. Missie, visie en strategische doelen

Missie en visie

De missie van Compassion is: **het bevrijden van kinderen uit armoede in Jezus' naam.**

Compassion werkt in 25 landen in Azië, Afrika en Zuid-Amerika. Compassion werkt hierbij volgens vier principes:

Voor kinderen	We richten ons in de eerste plaats op kinderen, niet op gemeenschappen. We helpen kinderen zich gezond te ontwikkelen tot zelfredzame volwassenen die op hun beurt hun gemeenschap kunnen veranderen.
Holistisch	Onze aanpak is holistisch en richt zich op cognitieve, lichamelijke, sociale, emotionele, economische en geestelijke ontwikkeling.
Jezus centraal	In al ons werk stellen we Jezus centraal, omdat we geloven dat werkelijke verandering van binnenuit komt en Jezus en Zijn liefde onze bron is.
Via de kerk	Alle projecten worden uitgevoerd door lokale kerken.

Compassion Nederland (NL) is onderdeel van de internationale organisatie Compassion en heeft één en dezelfde missie: het bevrijden van kinderen uit armoede in Jezus' naam. De visie van Compassion NL voor onze eigen rol binnen dit geheel is: **het verbinden, inspireren en faciliteren van mensen in Nederland en Vlaanderen voor de missie van Compassion.**

Strategische doelen

In FY2018 sluiten we een driejarenperiode af. Het strategische plan voor FY16-18 had de titel 'share Compassion'. We zijn heel dankbaar dat Compassion NL in deze periode is gegroeid van 39.021 tot meer dan 44.000 gesponsorde kinderen. Share Compassion heeft onder andere vorm gekregen in de manier waarop we met vrijwilligers werken en de meer dan 500 mensen die deel hebben genomen aan een Muskathlon. De periode van FY16-18 was ook een periode van stabiliseren met een grote IT-verandering en het toekomstbestendig inrichten van onze systemen en processen.

Nu kijken we vooruit naar de komende drie jaar. We hebben stil gestaan bij de ontwikkelingen in onze eigen organisatie, bij onze sponsors en ambassadeurs en in onze doelgroep en omgeving. In het licht van deze ontwikkelingen en onze missie en visie, zijn we gekomen tot de volgende strategische doelen voor FY19-21:

1. **Share the movement:** Compassion is een beweging van mensen die kinderen willen bevrijden uit armoede. Als organisatie willen we in alles wat we doen deze beweging versterken.
2. **Groei door relaties:** We richten ons op groei voor de lange termijn, doordat we werken via relaties en een persoonlijke aanpak. We zoeken de verbinding met onze relaties in hun verlangen om verschil te maken in de wereld en op te staan tegen onrecht. We focussen ons hierbij op vier kanalen: kerken, bedrijven, events/artiesten en muskathleten.
3. **Sponsor experience:** we verbeteren de beleving en betrokkenheid van onze sponsors en relaties door sponsorbeleving centraal te stellen en sponsorjourneys uit te werken. Kernbegrippen daarvoor zijn faciliteren, verbinden en inspireren.

Strategische doelen:

1. **Share the movement**
2. **Groei door relaties**
3. **Sponsor experience**
4. **Digital mature**
5. **Naamsbekendheid**
6. **Optimale processen**
7. **Zelforganisatie**

4. **Digital mature:** we zetten de digitale middelen en capaciteiten optimaal in om onze (potentiele) relaties zo goed mogelijk te bereiken, met hen deel te zijn van onze beweging en te behouden.
5. **Naamsbekendheid:** we vergroten onze naamsbekendheid bij onze potentiele doelgroep, zodat de kans dat mensen gaan sponsoren en/of doneren aan Compassion significant toeneemt.
6. **Optimale processen:** we optimaliseren onze kernprocessen om onze missie nog efficiënter en effectiever te ondersteunen.
7. **Zelforganisatie:** we groeien in het werken in zelforganisatie, waarbinnen teamleden gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor taken, processen, coördinatie en (deel)resultaten. Hierdoor werken we effectiever en met meer tevredenheid.

In dit hoofdstuk worden de zeven strategische doelen verder uitgewerkt.

1.1 Share the movement

Compassion is een beweging van mensen die kinderen willen bevrijden uit armoede. Als organisatie willen we in alles wat we doen deze beweging versterken.

Mensen hebben behoefte om onderdeel te zijn van iets groter dan henzelf

Sinds het ontstaan van de wereld en de schepping van de mens ligt er een uitnodiging vanuit God: wil je meebouwen aan mijn Koninkrijk. Jezus gaf aan deze uitnodiging een nieuwe dimensie. Door zijn sterven en opstanding en de uitstorting van de Heilige Geest kwam er nieuwe ruimte voor heling, redding en bevrijding. De grootste movement (beweging) ooit werd geboren en door de eeuwen heen komt zij tot leven in de kerk, het lichaam van Jezus Christus. Dat een mens onderdeel wil zijn van iets dat groter is dan hemzelf en in relatie met anderen, is een wezenlijk onderdeel van zijn oorsprong en zijn bestemming.

Die movement is van alle tijden en alle eeuwen, maar ziet er steeds weer anders uit. In de huidige cultuur herkennen we de behoefte om deel te zijn van een zelfde ideaal of doel waarin zij zelf ook tot hun recht komen. Als je dat terugbrengt naar marketing zou je kunnen zeggen dat er verandering plaatsvindt van het overtuigen om ergens in te geloven naar het begrijpen en aansluiten bij waar ze al zijn. In plaats van je product te verkopen, wil je het delen.

Deze beweging, waar Compassion helemaal in past, is een model dat een merk bouwt door een cultuur te bouwen waarmee je je kunt identificeren. Een beweging die jou als gepassioneerde medestander kan faciliteren om mee te bouwen aan de verandering.

Compassion is a movement

We zijn onderdeel van Gods Koninkrijk: dat is de context en het kader van onze missie: het bevrijden van kinderen uit armoede in Jezus' naam. Zoals Jimmy Mellado (CEO CI) najaar 2017 zei: "we are a movement which releases children from poverty that cannot be ignored."

Deze beweging is groter dan de organisatie en het kantoor. Het is de beweging van mensen die, door heel het land,

Compassion Nederland is een beweging die groter is dan de organisatie en het kantoor

op allerlei manieren, in allerlei verbanden, met elkaar de missie dragen. Dit zijn ambassadeurs, sprekers, muskathleten, sponsors, zakelijke relaties, kerken en donateurs. Deze mensen verbinden zich niet alleen aan de missie van Compassion: het wordt hún missie. Wanneer zij zich inzetten voor Compassion willen wij als organisatie niet zeggen: "wat mooi dat je dit voor ons hebt gedaan", maar: "wat bijzonder dat we dit samen konden doen voor onze missie". We willen zo groot worden, dat we niet genegeerd kunnen worden. Niet omdat wij als organisatie dan zo goed voor de dag komen, maar omdat er nog veel te veel kinderen in uitzichtloze situaties leven.

Share Compassion

De afgelopen jaren heeft zich een mooi netwerk om ons heen gevormd: onze ambassadeurs. Een groep van zo'n 1000 ambassadeurs (kantoorvrijwilligers, vertalers, schrijfsponsors, evenementenvrijwilligers, etc.) laten de organisatie goed draaien. Dit gebeurt onder de noemer *Share Compassion*. We zien dit als een voorloper van de *movement* waar we nu op inzetten en hebben daarin al veel geleerd.

Compassion is de laatste jaren meer en meer een beweging geworden, maar kan daarin ook nog slagen maken. Een uitdaging die vooral kansen biedt, omdat de context van onze missie het bouwen van Gods Koninkrijk is. Het kan niet anders dan dat wat we goed doen voor onze missie, goed is voor mensen en goed voor de wereld.

Dit betekent...

→ **Naar onze omgeving**

Het Koninkrijk van God is dé beweging waar wij een onderdeel van zijn. We willen ons bewust zijn van onze omgeving en voelen ons bij uitstek verbonden met die mensen, organisaties en bedrijven die de beweging van gerechtigheid stimuleren. Samen met hen willen we onze plek binnen het Koninkrijk van God innemen.

→ **Naar onze relaties**

Het kantoor en de organisatie zelf wil in alles dienstbaar zijn aan de mensen die de beweging dragen en vergroten. Mensen ondersteunen Compassion niet, maar Compassion empowered mensen. Een onderdeel van het empoweren is het inspireren en faciliteren van de relaties met zoveel mogelijk maatwerk zodat zij de missie echt kunnen verinnerlijken en kunnen (uit)dragen en zo zelf ook de beweging kunnen vergroten.

**mensen ondersteunen
Compassion niet, maar
Compassion
empowered mensen**

→ **Naar binnen**

We willen onze projecten en ideeën nog beter op elkaar afstemmen en meer als een onderdeel van de beweging laten functioneren. Elk idee, project of product is deel van een groter geheel en we zoeken naar manieren waarop het ene het andere kan versterken. We willen werken aan een verhaal dat de beweging in zich draagt. De branding en de storytelling moet de beweging verder op gang brengen.

1.2 Groei door relaties

We richten ons op groei voor de lange termijn, doordat we werken via relaties en een persoonlijke aanpak. We zoeken de verbinding met onze relaties in hun verlangen om verschil te maken in de wereld en op te staan tegen onrecht. We focussen ons hierbij op vier kanalen: kerken, bedrijven, events/artiesten en muskathleten.

Trend: minder snel verbinden voor lange termijn

In recente onderzoeken en in de marktontwikkelingen zien we dat mensen zich niet meer snel verbinden voor de lange termijn. Bij Compassion zien we gelukkig een tegentijdse beweging, waarbij sponsors gemiddeld tussen de 7 en 10 jaar bij ons blijven en we veel ambassadeurs hebben die zich langdurig aan Compassion verbinden. We geloven dat dit kan, omdat mensen zich niet aan ons verbinden als een klant aan een product, maar op een veel dieper niveau: vanuit Gods opdracht om recht te doen en te zorgen voor de armen, maken we samen verschil in de

Mensen verbinden zich op een dieper niveau aan Compassion vanuit hun opdracht om onrecht te bestrijden en op te komen voor kinderen in armoede.

wereld. We geloven dat we elke christen binnen zijn of haar mogelijkheden mogen uitnodigen en motiveren om op te komen voor recht en te spreken voor de meest kwetsbaren. Ook geloven we in de kracht van de concepten en de aanpak van Compassion International om dit verschil in de levens van de meest kwetsbaren te maken.

Focus op vier kanalen

De vier belangrijkste manieren waarop mensen Compassion leren kennen en zich aan ons verbinden zijn via kerken, bedrijven, op een evenement of bij een optreden van een artiest en via de Muskathlon (samenwerking met De Vierde Muskietier (4M) en Open Doors). Op deze vier kanalen willen we ons de komende drie jaar focussen, met name voor wat betreft de investering in relaties voor de afdeling Relations & Engagement.

We kiezen er bewust voor om in elk geval het eerste jaar niet pro-actief in te zetten op kinderen en jeugd, hoewel we goede kansen die voorbij komen niet uit de weg zullen gaan. We staan altijd open voor nieuwe kansen voor onze missie. Deze kansen zullen we benaderen vanuit een businesscase-gedachte.

Focus voor Relations & Engagement:

- **Kerken**
- **Bedrijven**
- **Events/artiesten**
- **Muskathleten**

Aanpak: focus op selecte groep

Binnen elk kanaal richt Compassion zich op een selecte groep warme ambassadeurs. Mensen die vanuit hun eigen betrokkenheid in hun omgeving verhalen vertellen, anderen inspireren en verbinden aan de missie. Dit willen we beter faciliteren vanuit de organisatie. Door deze groep dicht bij de missie te betrekken en samen te werken met de specialisten vanuit CNL ontdekken we de juiste manieren om een (nieuw) netwerk te bereiken. Deze selecte groep zijn de katalysators van de beweging voor Compassion in het betreffende kanaal. Bijvoorbeeld een ondernemer die enthousiast over Compassion is en andere ondernemers enthousiasmeert om ook mee te gaan op reis. Of vrouwen die mee zijn geweest op de Vrouwenreis naar Indonesië die daarna enthousiaste ambassadeurs worden en plaatselijk Compassion vertegenwoordigen op kerkelijke events.

Persoonlijke benadering

In onze hele samenleving neemt de behoefte aan persoonlijke benadering toe: afstemming op de individuele behoefte in plaats van 'one size fits all'. Boodschappen, bankzaken, differentiatie in het onderwijs, thuiswerken... meer en meer is er ruimte om te kiezen. De kracht van Compassion is dat wij altijd al een relatie-organisatie zijn. Vanuit goed luisteren en samen optrekken met relaties en sponsors lukt het meestal goed om de Compassion-concepten zo aan te bieden dat het past bij de behoeften van individuen en doelgroepen. Onze strategie is om in deze beweging mee te gaan en onze relaties zo goed mogelijk te dienen in hun behoeften als het gaat om verschil maken, contact leggen en keuzemogelijkheden, binnen de grenzen van onze concepten. Dit betekent dat we werken vanuit effectieve en vermenigvuldigbare concepten, die rekening houden met de grenzen van de programmalanden en hun manier van werken. Hierbij is onze 'tone of voice' altijd persoonlijk. De medewerkers dienen de handen vrij te hebben om zich volledig te kunnen richten op de relatie. Waar ze nu nog bezig zijn met administratieve zaken zullen we die zoveel mogelijk verminderen zodat de handen vrij zijn.

Kerken

Binnen de kerkenstrategie willen we een vruchtbaar partnership ontwikkelen, met kerken in Nederland die de missie van Compassion actief ondersteunen in het creëren van een beweging die kinderen bevrijdt van armoede in Jezus' naam.

Bestaande relaties zijn daarin net zo belangrijk als nieuwe relaties. De relaties die we al hebben moeten we eren door voor hen een goede journey te ontwikkelen die ook de lokale kerk tot zegen is. We onderscheiden vier fases waarin een kerk zich kan bevinden (strategische partner, vriend, kennis, onbekende) en maken daar onze plannen op. Idealiter wordt elke kerk met wie wij in relatie zijn een vriend of een strategische partner. Daarvoor is het belangrijk dat er vernieuwde focus, aandacht en creativiteit komt, onder andere door het aannemen van een nieuwe relatiemedewerker en gaan we een pilot doen waarbij iemand met een bestaand netwerk als ZZP'er zich focust om dat eigen netwerk goed te bedienen.

Bedrijven

De komende drie jaar zetten we erop in dat enthousiaste ondernemers onderdeel gaan worden van de *movement*. Samen met deze ondernemers geven we er vorm aan dat hun ondernemersmissie gaat om meer dan winst maken. Daarmee gaan we door met een trend die al is ingezet. Met deze (ongeveer 25) ondernemers maken we persoonlijke journeys (accountplan) waardoor zij een moment of event hebben waarvoor ze hun eigen ondernemersnetwerk kunnen uitnodigen. We maken daarbij gebruik van de expertise en kennis die er al is in deze doelgroep. Binnen deze netwerken blijven we ook zoeken naar nieuwe katrekkers in de *movement*.

Naast deze journeys op maat willen we jaarlijks of tweejaarlijks een bijzondere reitrite organiseren in één van de veldlanden waar wij werken om naast het bezoeken van het werk van Compassion deze tijd ook te gebruiken als verdieping en leerervaring als mens en ondernemer. Ook blijft er altijd ruimte voor creatieve initiatieven die we tussendoor oppakken. Daarnaast zorgen we ervoor dat we beschikbaar zijn voor inspiratie en ondersteuning van de grote groep ondernemers die al met ons verbonden zijn.

Events/artiesten

We prijzen ons gelukkig met veel goede artiesten die ambassadeur van Compassion zijn geworden. Deze artiesten zijn allemaal uniek in de manier waarop zij mensen inspireren. Wat ze met elkaar gemeen hebben, is dienen in Gods Koninkrijk en op de bres staan voor de meest kwetsbaren in deze wereld. De komende drie jaar willen we ook voor artiesten investeren in de aanpak en vorm van ambassadeurschap die past bij hen persoonlijk. Daarnaast wordt er volop geïnvesteerd in Europese tours met grotere internationale artiesten. Dit wordt vanuit EMEA (Europese team: Ian Hamilton, Jolanda Omvlee en Wendy Beech) opgepakt, maar we denken hierin mee en proberen daarin kansen te creëren.

Muskathleten

In ons partnerschap met 4M komt steeds weer naar voren dat onze verbinding gaat over deze diepere waarden: Koninkrijkswaarden. We zijn dankbaar voor deze relatie met 4M, maar ook onder de indruk van alles wat we mogen zien gebeuren in levens en harten van muskathleten.

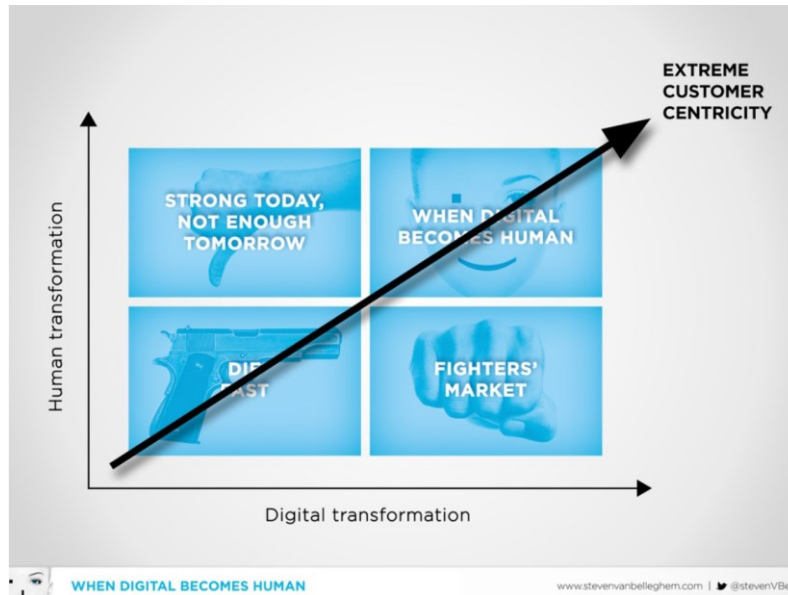
Na twee lastige jaren voor 4M trekken we voorzichtig de conclusie dat de aantallen die een aantal jaar werden gehaald, voor de komende drie jaar niet haalbaar zijn. Desondanks zijn we erg dankbaar voor de kansen die we krijgen door samen de Muskathlons te blijven doen en streven we naar minimaal 150 muskathleten per jaar. Dat is nog steeds een ongelooflijk hoog en mooi aantal ambassadeurs die niet alleen fondsen werven en kinderen gesponsord krijgen, maar ook een stem zijn in bijvoorbeeld kerken en op andere kleinschaligere evenementen. We blijven daarom veel aandacht en resources inzetten op de samenwerking met 4M. We monitoren dit proces ook goed en sturen bij waar nodig of stellen plannen bij.

1.3 Sponsor Experience

We verbeteren de beleving en betrokkenheid van onze sponsors en relaties door sponsorbeleving centraal te stellen en sponsorjourneys uit te werken. Kernbegrippen daarvoor zijn faciliteren, verbinden en inspireren.

Trend: beleving is bepalend

De beweging dat mensen, en zeker de jongeren, meer waarde hechten aan een beleving dan aan het verzamelen van materiele zaken is nog volop gaande. In de verwachtingen die mensen hebben van organisaties en diensten, is de digitale ontwikkeling een belangrijke aanjager en vernieuwer. Maar hierbij is de technologie altijd een middel die voorziet in onze basisbehoeften. Juist wanneer 'digital' gecombineerd wordt met 'human', wordt het verschil gemaakt.



Inspireren, verbinden en faciliteren

Wat Compassion NL doet is het inspireren, verbinden en faciliteren van mensen in Nederland en Vlaanderen voor onze missie: bevrijden van kinderen uit armoede in Jezus' naam. Dat is wat onze relaties van ons mogen verwachten en wat we altijd zo goed mogelijk willen doen. Voor hoe onze relaties en sponsors Compassion NL beleven, weten we dat er drie dingen erg belangrijk zijn:

1. **Sneller dan real time (verborgen behoefte)**

Compassion weet in te springen op behoeften van relaties die ze zelf nog niet scherp hebben (latente behoefte). Onze interne processen moeten daarop zo optimaal mogelijk worden ingericht, zodat zij maximaal ondersteunend zijn aan de ervaring die iemand heeft.

2. **Personalisatie (1-op-1)**

Uit onderzoek blijkt dat het gevoel dat iemand heeft bij een organisatie voor zeventig procent bestaat uit hoe iemand zich behandeld heeft gevoeld. Als Compassion doen wij er dan ook alles aan om iedereen die met iemand van de organisatie contact heeft, de ervaring heeft dat we zijn of haar behoefte hebben begrepen en daarin tegemoet zijn gekomen. Een gemiddelde sponsor bestaat niet, elk individu telt.

3. **Gemak**

Hoe betrokken iemand ook is op de missie van Compassion en hoezeer iemand ook onderdeel is van de beweging, de wens is ook dat alles wat iemand nodig heeft van Compassion verrassend gemakkelijk en snel te regelen is.

Sponsorbeleving centraal in de organisatie

De sponsorbeleving is in onze organisatie niet uitbesteed aan een afdeling. We willen dat onze relaties – in welke contact dan ook: klantencontact aan de telefoon, een blog op Facebook, de financiële afdeling, tijdens een sollicitatiegesprek of bij het afgeven van een sponsorbrief aan de deur – na afloop van elk contact een plezierige ervaring hebben of zelfs verrast zijn! Waar mogelijk willen we verwachtingen overtreffen (Customer Delight). Ons motto is daarom: Eén ambassadeur per dag! Zo bouwen aan de beweging voor onze missie.

**Eén ambassadeur
per dag!**



Het belang van sponsorbeleving voor de organisatie is ook zichtbaar in hoe dit centraal wordt gesteld door MT en directie. Ook directie en MT-leden gaan gesprekken aan met sponsors of reageren op feedback (waar dit passend is). De komende jaren willen we nog verder verbeteren hoe er structurele analyse wordt gedaan naar sponsorbeleving (bijv. onderzoek als STO, NPS of feedbackanalyse) en hoe dit op vaste momenten in het MT besproken wordt.

Aanpak: sponsorjourney

Hoe zorgen we dat de sponsorbeleving zo goed mogelijk aansluit op de individuele behoefte (personalisatie) van elke sponsor of relatie en hoe integreren we dit in onze werkwijze? Dit gaan we doen door het concreet uitwerken en vaststellen van de ideale relatiebeleving voor onze sponsors, relaties en partners. Van de grootste relatiegroepen werken we de belevingsreis uit: de *sponsorjourney*.

SPONSORJOURNEY



Deze sponsorjourney is het proces zoals de sponsor of relatie dit meemaakt in het contact en de verbinding met Compassion. In dit proces zorgen we dat we weten waar de belangrijkste aandachtsgebieden en belemmeringen zitten die al dan niet bijdragen aan een optimale relatiebeleving. Van deze journey's zijn ook de optimale processen in kaart gebracht, zodat verschillende teams bijdragen aan de gewenste service en consistentie in de relatiebeleving.

Uit onderzoek weten we dat het belangrijk is voor mensen die zich al verbonden weten met onze missie, om belemmeringen weg te halen waardoor het vooral heel eenvoudig is om een kind te sponsoren, geld te geven of op een andere manier bij te dragen aan de missie.

Ook in het realiseren van deze sponsorjourneys gaat het om een combinatie van 'human' en 'digital'. We willen de digitale technologie voor ons laten werken door het optimaliseren van emailstrategie, website, social media en een

‘my account’. Naast deze digitale optimalisaties is een hele belangrijke ‘human’ factor onze organisatiecultuur: de Koninkrijksprincipes en waarden van waaruit we werken (zie o.a. bijlage A: blz. 33 voor de 5 behaviors). Wat er binnen de organisatie al wordt voorgeleefd en uitgeleefd is vanzelfsprekend te ervaren en proeven op elk moment dat er contact is. Ook de komende jaren willen we in deze organisatiecultuur blijven investeren.

Cancellationrate

In de afgelopen jaren lag onze cancellationrate (percentage van mensen dat stopt als sponsor per jaar) ongeveer tussen de 6 à 8%. Hoe beter het ons lukt om onze relaties en sponsors onderdeel te laten worden van de

Als mensen zich deel voelen van onze missie, willen we zo goed inspireren, verbinden en faciliteren, dat ze bij ons blijven

beweging, hoe dichter ze bij de missie van Compassion blijven. Wanneer we dit zo goed mogelijk doen, verwachten we dat we de cancellationrate kunnen beperken tot 6,7% of lager. Een belangrijk moment waarbij sommige sponsors afhaken is bij een exit: wanneer hun sponsorkind stopt met het project. De beleving van de sponsor van Compassion rondom dit moment is al uitgewerkt in een journey. Deze gaan we de komende 1,5 jaar implementeren. Ook doen we verder onderzoek naar redenen waarom er opgezegd wordt en hoe we dat kunnen voorkomen of hoe we obstakels weg kunnen nemen die tot mogelijke opzegging leiden.

1.4 Digital mature

We zetten de digitale middelen en capaciteiten optimaal in om onze (potentiele) relaties zo goed mogelijk te bereiken, met hen deel te zijn van onze beweging en te behouden.

Trend: technologie als zesde zintuig

Technologie wordt ook wel ons zesde zintuig genoemd omdat het een zo vanzelfsprekend onderdeel van ons leven is geworden. De ontwikkelingen op gebied van digitale technologieën (bijvoorbeeld nieuwe tools en apps, sociale platforms, algoritmes, data-analyse etc.) gaan in hoog tempo door. Dit zorgt voor allerlei steeds slimmere en gebruiksvriendelijke diensten aan consumenten en het verandert zelfs soms hele industrieën, zoals bij muziek (Spotify) of hotels (Airbnb).

Digitalisering heeft ook invloed op wat onze relaties van Compassion verwachten.

Deze digitalisering heeft ook invloed op wat onze relaties van Compassion verwachten. De komende drie jaar willen we focussen op het optimaal inzetten van onze digitale middelen en capaciteiten voor onze missie. Het afgelopen jaar moesten we nog een flinke pas op de plaats maken omdat we nog met de gevolgen van TCPT (internationale nieuwe IT-systeem) te maken hadden. Daarnaast hebben we te dealen met de realiteit dat we minder in IT-capaciteit intern en extern kunnen investeren dan we graag zouden doen. Toch zullen we alles op alles zetten om binnen deze kaders zoveel mogelijk te ontwikkelen om relaties en sponsors digitaal te geven wat ze nodig hebben om dicht bij de missie te blijven. En om de middelen van deze tijd te gebruiken om te winnen aan effectiviteit waar dit kan.

Digital mature

Als Compassion willen we graag volwassen (‘mature’) worden in het gebruik van onze digitale middelen: *digital mature*. Dit gaat niet alleen over het toepassen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van marketing, bijvoorbeeld Google Adwords (online advertenties inkopen gebaseerd op aangegeven zoekwoorden) en een responsieve website (kan je goed lezen op je mobiel). De digitale transformatie gaat veel verder dan dat. Het beïnvloedt elk gebied van onze organisatie, zoals mogelijk de manier waar op we vergaderingen houden, resultaten meten en elkaar op de hoogte houden. De digitale transformatie betekent ook bewustwording,

investeren in de juiste expertise, strategieën hierop ontwikkelen voor de lange termijn en tegelijkertijd werkvormen en processen hebben waarbij nieuwe inzichten en technieken snel kunnen worden gerealiseerd. In FY2017 is er onder 6 Compassion partnerlanden (GPA's) een benchmark gedaan naar digital maturity. Digitale volwassenheid is op 8 gebieden beoordeeld op een schaal van 0 tot 5. De komende drie jaar willen we groei in digitale volwassenheid op al deze punten, waarbij we ons met name willen focussen op twee onderdelen: data driven en social.

Data

Zoals elke organisatie hebben we de beschikking over een grote hoeveelheid gegevens (data) van onze relaties en van onze sponsorkinderen. We willen groeien in de manier waarop we deze data opslaan, structureren en kunnen analyseren en gebruiken. In de eerste plaats om de service aan sponsors te verlenen die ze van ons verwachten, maar daarnaast ook om te kunnen groeien in personalisatie en 1 op 1 marketing. Hierbij bewegen we ons natuurlijk altijd binnen de grenzen van de regels over privacy (AVG). Het gaat er vooral om dat we data die voor handen is, slim en effectief gebruiken. We willen investeren in dataverrijking op sponsorniveau (beter leren kennen van onze sponsor) en aan dataverrijking op kindniveau (meer gaan delen met onze sponsor wat beschikbaar is uit nieuwe systemen).

Social: relevant zijn en waarde creëren

Om de beweging te laten groeien is het nodig de kracht van social veel meer in te zetten. Compassion gaat helemaal over mensen. Over verbinding tussen echte kinderen in armoede en mensen in Nederland en Vlaanderen. Over gewone mensen die in hun leven geïnspireerd worden door God en in beweging komen voor onze missie. Social media-platforms zijn daarom cruciale plaatsen waar we aanwezig moeten zijn om verhalen en belevingen te delen en verbonden te zijn. Het opzetten van een WhatsApp- of Instagram-account is nog maar het begin. Het zijn de sociale dynamiek en waarde die belangrijk zijn om te begrijpen. *We need to be social!*

De primaire rol van Social media in onze marketingmix is niet zozeer acquisitie. Het zijn platforms om relaties te bouwen, naamsbekendheid te vergroten en microconversies te creëren (een manier voor mensen om contact te leggen zonder financiële toezeggingen te doen). Relevant zijn en waarde creëren zijn daarbij essentieel.

**Social media zijn een
cruciaal middel in onze
beweging. *We need to be
social!***

Om deze kracht optimaal te benutten hebben we de sponsorjourney (zie blz. 13) afgezet tegen de digitale kanalen. De verschillende marketingteams hebben allemaal een focus bepaald t.a.v. een social media platform, met hierbij op welk doel in de Sponsorjourney we ons richten.

1.5 Naamsbekendheid

We vergroten onze naamsbekendheid bij onze potentiële doelgroep, zodat de kans dat mensen gaan sponsoren en/of doneren aan Compassion significant toeneemt.

Naamsbekendheid: nog ruimte voor groei

Naamsbekendheid is de voorwaarde om te groeien in resultaten. “Building a business is building a brand.” Wat je niet kent kan je ook niet kopen of steunen. Elke twee jaar wordt een onderzoek gehouden dat Christelijke Charitatief Peil (CCP) heet, onder donateurs van christelijke goede doelen. Uit dit onderzoek blijkt dat Compassion onder christenen een spontane naamsbekendheid (noemen van een goed doel zonder suggestie) heeft van 9% en een geholpen naamsbekendheid (herkennen van een goed doel uit een lijst) van 28%. Dat betekent dat er nog 72% van de potentiële doelgroep in Nederland is die Compassion niet kent!



Uit onderzoek (CCP en Monitor Panel Review 2016) blijkt ook dat wanneer mensen Compassion kennen, zij bereid zijn een aanzienlijk deel van hun giften te besteden aan Compassion. De reden hiervoor is dat Compassion hoog scoort op onderdelen die voor sponsors en donateurs belangrijk zijn, zoals betrouwbaarheid en een effectieve besteding. We concluderen dat als ze ons kennen, veel mensen heel positief over ons zijn. Daarom willen we de komende drie jaar focussen op het vergroten van onze naamsbekendheid.

Focus: christelijke doelgroep die bij ons past

We willen onze naamsbekendheid vergroten, maar dit willen we vooral doen bij de doelgroep die het beste bij ons past. Compassion kiest ervoor om ‘in Jezus naam’ expliciet onderdeel te laten zijn van onze missie. We verwachten dat dit minder goed past bij mensen die geen christen zijn en mogelijk ook niet bij alle kerkelijke stromingen. Het CCP onderzoek wordt gehouden onder respondenten die geven aan christelijke goede doelen. Hierin herkennen de onderzoekers de volgende doelgroepen:

- Orthodoxe Christenen (leden van de GKV, NGK en CGK)
- PKN Kerkelijk (1x of vaker per maand naar de kerk)
- Niet-kerkelijke PKN-ers (minder dan 1x per maand naar de kerk)
- Rooms Katholieken
- Evangelisch (Pinkster, Evangelisch, Baptisten)
- Bevindelijken (o.a. gereformeerde gemeenten en hersteld hervormden)
- Anders gelovigen of atheïsten

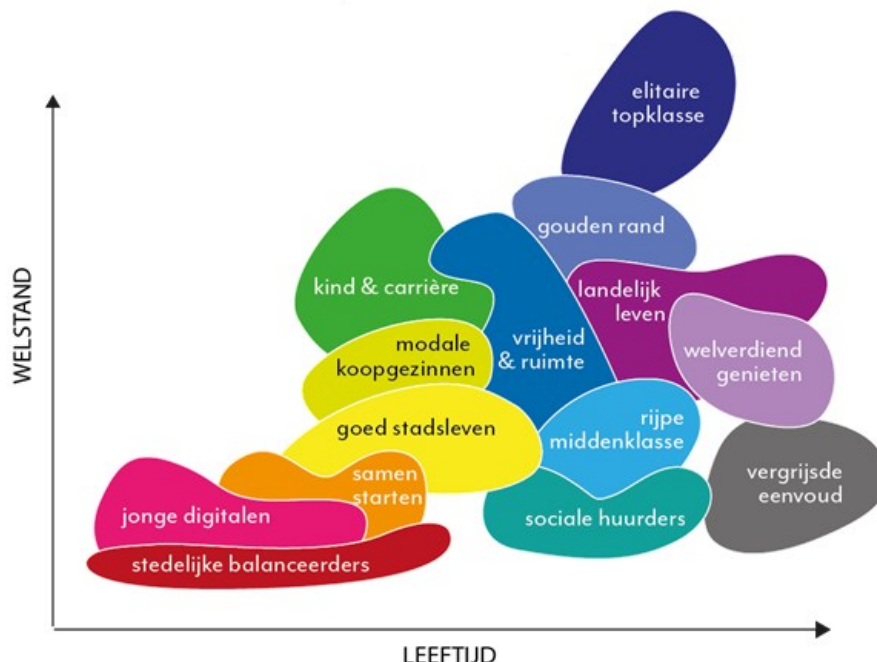
We focussen op het vergroten van naamsbekendheid onder drie christelijke groepen: evangelischen, orthodoxe christenen (GKV, NGK en CGK) en kerkelijke PKN-ers.

Wij kiezen ervoor om ons, bij het vergroten van naamsbekendheid, te focussen op deze christelijke groepen: evangelischen, kerkelijke PKN'ers en orthodoxe christenen. Bij evangelischen en orthodoxen gaat het om het uitbreiden van de naamsbekendheid. Bij kerkelijke PKN'ers is onze naamsbekendheid nu nog vrij beperkt. We stellen ons tot doel om te groeien in naamsbekendheid binnen deze doelgroep, maar beseffen dat een forse groei meer tijd kost dan 3 jaar.

Focus: vijf MOSAIC-profielen

In 2017 was er binnen het CCP onderzoek een aanvullende analyse naar donateursprofielen. Hierbij is gebruik gemaakt van de internationaal bekende MOSAIC profielen. In deze analyse worden, op basis van postcode, profielen gemaakt naar leeftijd en welstand. Door een vergelijking tussen mensen die ons kennen, onze donateurs

(in giften, in tijd of in sponsoringen) en de verdeling in Nederland, wordt duidelijk welke sponsorprofielen onder- en oververtegenwoordigd zijn en welke het best passen bij Compassion. Er zijn 14 MOSAIC profielen, die samengesteld zijn op basis van leeftijd en welstand (zie onderstaand plaatje).



Uit deze analyse komt naar voren dat drie profielen heel goed bij ons passen, omdat ze ons bovengemiddeld vaak kennen en steunen: 'modale koopgezinnen', 'kind & carrière' en 'vrijheid & ruimte'. Daarnaast komt naar voren dat er twee groepen zijn die ons minder dan gemiddeld kennen, maar als ze ons kennen ze ons heel vaak steunen. Dit zijn: 'gouden rand' en 'elitaire topklasse'. Het lijkt er dus op dat dit voor ons hele 'effectieve' profielen zijn, waarbij onze investering in naamsbekendheid, inspireren en verbinden ook vaak leidt tot bereidheid om onze missie te steunen. Daarom willen we ons focussen op de volgende vijf MOSAIC profielen:

- elitaire topklasse
- gouden rand
- modale koopgezinnen
- kind & carrière
- vrijheid & ruimte

Jongeren onder de 30

Een aparte groep waarop we ons willen richten in naamsbekendheid zijn jongeren onder de 30 jaar. Jongeren zijn early adopters van nieuwe producten en technologieën. Het zijn ook trendsetters, hoewel ze ook gefragmenteerd zijn in de trends die ze volgen. Uiteindelijk zijn ze gamechangers. Dit komt omdat jonge mensen sneller reageren op veranderingen die in de wereld plaatsvinden, zoals mondialisering en technologische voortuitgang. Kortom, ze zijn één van de belangrijkste drijvende krachten voor verandering in de wereld.

Jongeren: geen marktaandeel maar mindaandeel

Jongeren vormen voor ons een minder belangrijke doelgroep voor wat betreft nieuwe sponsors en donateurs. Maar juist voor wat betreft naamsbekendheid willen we wel in hen investeren, via events, Instagram, studentenverenigen (bijv. Navigators) en populaire off-line media als Beam. We geloven dat dit een investering in de toekomst is. Omdat we hiermee de kans vergroten dat ze deel worden van de beweging als ze ouder worden. Maar ook omdat we geloven dat de beweging van Compassion hen nodig heeft, om klaar te zijn voor de veranderingen van morgen.

1.6 Optimale processen

We optimaliseren onze kernprocessen om onze missie nog efficiënter en effectiever te ondersteunen.

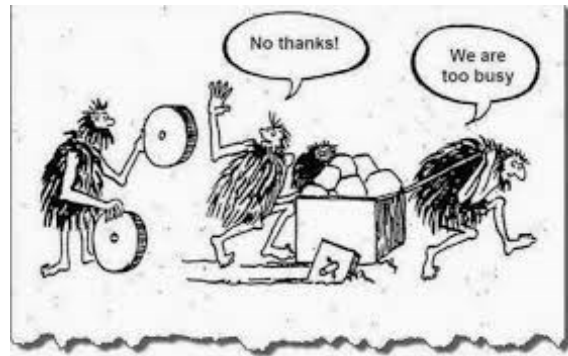
Faciliteren: efficiënt, effectief en met minimale risico's

Het werk van Compassion NL bestaat voor een deel uit faciliteren. Faciliteren dat mensen uit Nederland en Vlaanderen een kind kunnen sponsoren in extreme armoede, giften kunnen geven en brieven kunnen schrijven. Maar ook het faciliteren van het werk van ambassadeurs en collega's om mensen te inspireren en aan onze missie te verbinden. Hierbij kun je denken aan IT-systemen, sponsoradministratie, financiën, etc. Dit faciliteren willen we zo efficiënt en effectief mogelijk doen, zodat we de kosten voor beheer en administratie zo laag mogelijk kunnen houden en zoveel mogelijk geld gaat naar projecten in de veldlanden. Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze relaties er op kunnen rekenen dat we betrouwbaar zijn, risico's managen en voldoen aan de geldende regels binnen onze sector.

Onze relaties moeten er op kunnen rekenen dat we betrouwbaar zijn, risico's managen en voldoen aan de geldende regels binnen onze sector.

Ontwikkelingen in de organisatie

Compassion NL is in de afgelopen jaren continu gegroeid. Dit betekent dat de manier waarop sommige processen zijn ingericht voor een kleinere organisatie effectief waren, maar nu beter kunnen worden herzien. Daarnaast zijn er in de afgelopen twee jaar grote wijzigingen geweest in het IT-landschap. Ook dit leidt tot noodzakelijke wijzigingen in processen. In eerste instantie was er niet voor alle processen tijd voor een optimale inrichting. Het is gelukt om basisprocessen op orde te krijgen, maar op de lange termijn kunnen processen nog efficiënter en effectiever ingericht worden.



Doel over drie jaar

Hoe ziet het eruit als we het doel over drie jaar hebben bereikt? Over drie jaar werken we in onze organisatie met logisch gestroomlijnde processen zonder dubbelingen en gaten. Daarnaast zijn er duidelijke 'checks and balances' ingebouwd om de onderkende risico's te minimaliseren. De processen zijn ook op een dusdanige manier vastgelegd dat zowel het 'hoe' als het 'waarom' van de processen goed te begrijpen en te bespreken is. We rekenen erop dat zowel onze organisatie als de wereld om ons heen in beweging blijft. Waar nodig kunnen we op een goede en snelle manier onze processen aanpassen en blijven we optimaliseren. Het periodiek evalueren en verbeteren van onze processen is ook onderdeel van ons kwaliteitssysteem.

Aanpak: stap voor stap maar continu verbeteren

Het is niet de insteek om alle processen tegelijkertijd te willen verbeteren. Stap voor stap maar continu verbeteren zal ervoor zorgen dat Compassion Nederland duurzaam verder kan professionaliseren. We stellen prioriteiten in welke processen eerst geoptimaliseerd worden. Elk van deze processen zullen we met actieve inbreng van alle betrokken teams gaan optimaliseren. Daarnaast zullen we voor elk van deze processen duidelijke, meetbare en realistische doelstellingen gaan bepalen. Alleen op deze manier zullen we daadwerkelijk kunnen vaststellen of we ook die doelen halen die we voor ogen hebben.

De eerste stap is dat we een helder overzicht hebben van alle processen waar we op dit moment mee werken. Vervolgens gaan we aan de slag om alle 'work arounds' structureel weg te werken en ze te vervangen door stabiele en goed uitgedachte processen. Voor de komende periode hebben we, met inbreng van alle teams, een top zeven gemaakt van welke processen prioriteit krijgen om geëvalueerd en verbeterd te worden. Het overzicht van onze kernprocessen en de geplande evaluatie en optimalisatie integreren we ook in ons kwaliteitssysteem.

1.7 Zelforganisatie

We groeien in het werken in zelforganisatie, waarbinnen teamleden gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor taken, processen, coördinatie en (deel)resultaten. Hierdoor werken we effectiever en met meer tevredenheid.

Organisaties hebben probleemoplossend vermogen medewerkers nodig

Tegenwoordig kijken de meeste mensen heel anders naar organisaties en medewerkers dan pakweg tien jaar geleden. Organisaties moeten flexibel omgaan met veranderingen en toenemende complexiteit in onze omgeving. Van medewerkers wordt verwacht dat zij creatief en probleemoplossend te werk gaan. Zelfsturing, eigen verantwoordelijkheid en initiatiefkracht zijn steeds meer nodig in moderne organisaties.

**Zelfsturing, eigen
verantwoordelijkheid en
initiatiefkracht zijn steeds
meer nodig in moderne
organisaties**

Behalve dat Compassion NL deze noodzaak ziet vanuit de maatschappelijke ontwikkelingen, was dit al de richting die we waren ingeslagen omdat we geloven dat dit de Koninkrijks-manier van werken is. Vanuit een Bijbels mensbeeld willen we ruimte geven aan het potentieel dat God in ons mensen heeft gelegd, om vanuit hun passie en talent bij te dragen. Hierbij hebben we oog voor onze internationale context, die meer is afgestemd op strakke procedures. Ook zien we dat de sturing/coaching van de managers moet veranderen als we de verantwoordelijkheden breder in de organisatie beleggen.

Zelforganisatie

Zelforganisatie betekent dat teams meer verantwoordelijkheid krijgen en hun werk meer mogen inrichten op de wijze die zij het beste vinden. Er is meer vrijheid in hoe teams de doelen halen, die met hen zijn opgesteld. Die vrijheid betekent niet dat er sprake is van vrijblijvendheid. Niet voor niets is het eerste deel van de Compassionway: *We zijn hier met een missie* (zie onze five behaviors, blz. 33). Ons doel is zoveel mogelijk kinderen bevrijden uit armoede in Jezus' naam. Daar past bij dat we elkaar verantwoordelijk houden voor de resultaten die we behalen. De sturing is daarmee vooral gericht op het resultaat in plaats van op de werkprocessen zelf. De sturing bestaat ook uit ondersteuning bij het realiseren van de grotere verantwoordelijkheid. Opleiding, coaching en andere faciliteiten moeten beschikbaar zijn om goed om te gaan met de uitdagingen die hierbij, zeker in de eerste fase, kunnen ontstaan. Belangrijke voorwaarde van een organisatie die meer zelfsturend is gericht, is een cultuur waarin psychologische veiligheid voorop staat, waardoor feedback beter gegeven en ontvangen kan worden en persoonlijke groei kan plaatsvinden.

Balans sturen – ruimte geven

Om te kunnen sturen op verantwoordelijkheid is het van groot belang een juiste balans te vinden tussen sturen (kaders stellen, resultaten/output benoemen, grenzen aangeven) en ruimte geven (delegeren, zelforganisatie, loslaten). In de praktijk blijkt dat meer zelforganisatie vaak gepaard gaat met meer nadruk op 'pak je verantwoordelijkheid'.

Samengevat gaat het om de volgende balans:

Sturing

Duidelijke visie

Kaders aangeven

Voortgang en resultaten monitoren

Aandacht voor wat nodig is

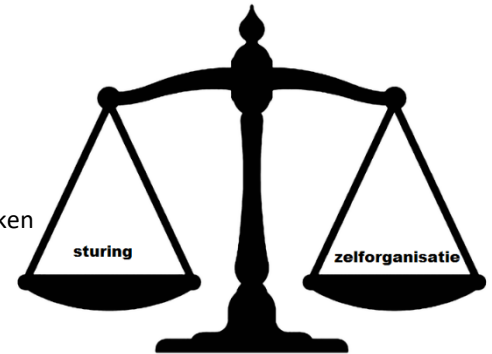
Zelforganisatie

Ruimte voor initiatieven

Eigen verantwoordelijkheid oppakken

Zicht op de eigen resultaten

Klant- en resultaatgericht



Stijl van leidinggeven

Sturen op verantwoordelijkheid vraagt een bepaalde manier van leidinggeven. Het betekent een veilige psychologische cultuur creëren, ruimte geven aan medewerkers, durven delegeren en loslaten. Maar ook duidelijk zijn over de resultaten die bereikt moeten worden, het stellen van kaders en het monitoren van output. Zelforganisatie betekent niet dat leidinggevendenden minder betrokken zijn op hun teams, maar anders betrokken.

Zelforganisatie betekent niet dat leidinggevende minder betrokken zijn op hun team, maar anders betrokken.

We hebben vijf aspecten benoemd in leiderschap en cultuur die nodig zijn bij zelforganisatie:

1. Vertrouwen geven en een beroep doen op expertise en ondernemerschap van collega's.
2. Leidinggevendenden stellen vooral (coachende) vragen die een beroep doen op het probleemoplossend vermogen en de zelfstandigheid van medewerkers.
3. We sturen op output en voortgang. We zijn eenduidig en gefocust op dat wat belangrijk is en we monitoren de bereikte resultaten.
4. Creëren van een psychologisch veilige cultuur waarin een goede feedbackcultuur kan ontstaan.
5. We praten met elkaar in plaats van over elkaar en creëren veel manieren om (horizontaal) te communiceren.

Proces naar meer zelforganisatie

Het veranderen van een top-down gestuurde organisatie naar een meer flexibele en meer zelfsturende organisatie gaat logischerwijs niet vanzelf. Het afgelopen jaar hebben we al wat geëxperimenteerd en de lessen die we daarin leren helpen ons om de komende drie jaar goed te monitoren wat goed gaat en wat nog verbetering vereist. Maar het maakt ook helder dat we in dit vernieuwingsproces coaching nodig hebben, zeker als het gaat om de ontdekkingsreis per team en de manier waarop we leidinggeven aan de organisatie.

Dit proces vraagt erom geëvalueerd en gemonitord te worden om te ontdekken wat wel en niet werkt en dus bijgestuurd dient te worden. Daarom is het belangrijk dat we open en zorgvuldig communiceren met elkaar als MT en als totale organisatie. We zien zelforganisatie niet als een project dat we op korte termijn willen realiseren. We zien het als een stapsgewijs proces van ontwikkeling van medewerkers en de organisatie om toekomstbestendig te zijn.