

MEERJARENSTRATEGIE

COMPASSION NEDERLAND

FY25 - FY27

Inhoud

1. Onze missie en waarden van waaruit wij werken	3
1.1 Missie, visie en bouwstenen	3
1.2 Onze organisatiewaarden	3
1.3 Onze cultuurwaarden	3
1.4 Naasten (<i>neighbours</i>)	3
2. SWOT-analyse	5
3. Meerjarenstrategie	6
3.1 Meerjarenstrategie	6
3.2 Komende jaren	7
4. Strategische cyclus Compassion Nederland	10



Tanzania | Zwanger, maar zonder man zag Lydia het leven eigenlijk niet zitten. Ze werd opgenomen in een Moeder- en babyprogramma. Inmiddels heeft haar dochter Lydia een eigen sponsor en ontvangt het gezin hulp voor nu en in de toekomst.
Tekst en beeld: Eric. D. Lema

Malawi | Ze stond er jaren alleen voor met haar vijf kinderen. Sinds 2022 krijgt Grace steun vanuit het Compassion-project waar haar tweeling Chisomo en Chifundo (links en rechts van haar) naartoe gaan. Dat betekent niet dat alle problemen van het gezin zijn opgelost, maar stap voor stap gaan Grace en haar kinderen een betere toekomst tegemoet.
Tekst en beeld: Luke Tembo

Wij dromen van een wereld waarin alle kinderen in armoede zich ontwikkelen vanuit het potentieel dat God in hen heeft gelegd.

Dit is niet zomaar een droom. Het is geen droom die ons in slaap sust, maar één die aanzet tot actie.

Elke zes seconden sterft er een kind aan ondervoeding. Elke vier seconden aan een ziekte die voorkomen kan worden. Natuurlijk is het onmogelijk om ieder kind te redden. Dat wordt ons ook niet gevraagd. Maar we doen wel wat we kunnen. Jezus vraagt ons nadrukkelijk om naar onze naasten om te zien en in het bijzonder naar de meest kwetsbaren. Dat is wat we bij Compassion willen doen.

Er zijn inmiddels 2,3 miljoen kinderen op ons pad gekomen. Elke dag kloppen ouders bij de kerk aan met de vraag of het Compassion-project ook hun kind kan ondersteunen. Ze hopen dat hun kind tot bloei komt en er perspectief is voor het hele gezin. Iedere keer dat een kind gesponsord wordt, zeggen we samen tegen een kind en zijn of haar gezin: 'We komen naast je staan. Je staat er niet langer alleen voor.' De lokale kerk speelt hierin een hoofdrol, doet waar zij zo goed in is: omzien naar mensen in nood.

Naast individuele sponsors en donateurs zijn er honderden ondernemers die investeren in onze fondsen en gerichte hulp financieren. Denk aan: de aanschaf van zonnepanelen, voorzien in wateropslag, de bouw van huizen en het klimaatbestendig maken van akkerbouw en veeteelt.

Wij blijven dromen, omdat God verlangt naar een wereld waarin herstel en heling plaatsvindt. Door de jaren heen deden ruim honderdduizend mensen dat met ons en samen gaan wij stug door. Kind voor kind. Want in een wereld waar elke vier en elke zes seconden een kind sterft aan een te voorkomen ziekte of aan ondervoeding, telt ieder kind.

[Nienke Westerbeek](#)
[CEO Compassion Nederland](#)
Juni 2024



1. Onze missie en waarden van waaruit wij werken

1.1 Missie, visie en bouwstenen

Onze visie: Een wereld waarin alle kinderen in armoede zich ontwikkelen vanuit het potentieel dat God in hen heeft gelegd.

Onze missie: Kinderen bevrijden van armoede in Jezus' naam.

De bouwstenen van onze bediening zijn:



Jezus staat centraal

We houden van God en willen Zijn liefde zichtbaar maken.



Voor kinderen

Dit 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 en relaties en altijd met lokale kerken.

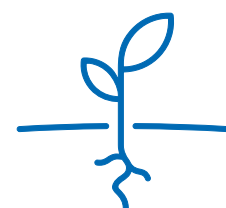
1.2 Onze organisatiewaarden

- Onderscheidingsvermogen
- Integriteit
- Rentmeesterschap
- Waardigheid
- Uitmuntendheid

1.3 Onze cultuurwaarden



We gaan samen voor onze missie.



We zijn uit op persoonlijke groei, van onszelf en de ander.



We gaan 100 procent voor elkaar.



We zijn zorgvuldig met onze woorden.



We nodigen anderen uit deel te zijn van de missie.



“Mijn persoonlijke drive om mij in te zetten voor kinderen die leven in onrecht kan ik kwijt binnen mijn werk als relatiemanager.”

Jan Groothuis | relatiemanager

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, jongeren, kerkpartners, ondernemers, vrijwilligers, sponsors, relaties en werknemers.



Indonesië | Joice te midden van haar team: "Ons motto 'Geef nooit, nooit, nooit op' motiveert ons om onder alle omstandigheden door te gaan. Ons team wil kinderen in hun kracht zetten, uit hen halen wat God in hun heeft gelegd aan talenten, zodat ze leiding kunnen geven aan zichzelf en aan anderen. We zijn veel in de wijk om met mensen te praten en te bidden. We willen ook kinderen die niet in het project zitten en hun ouders vertellen van Jezus."
Tekst en beeld: Ben Adams

2. SWOT-analyse

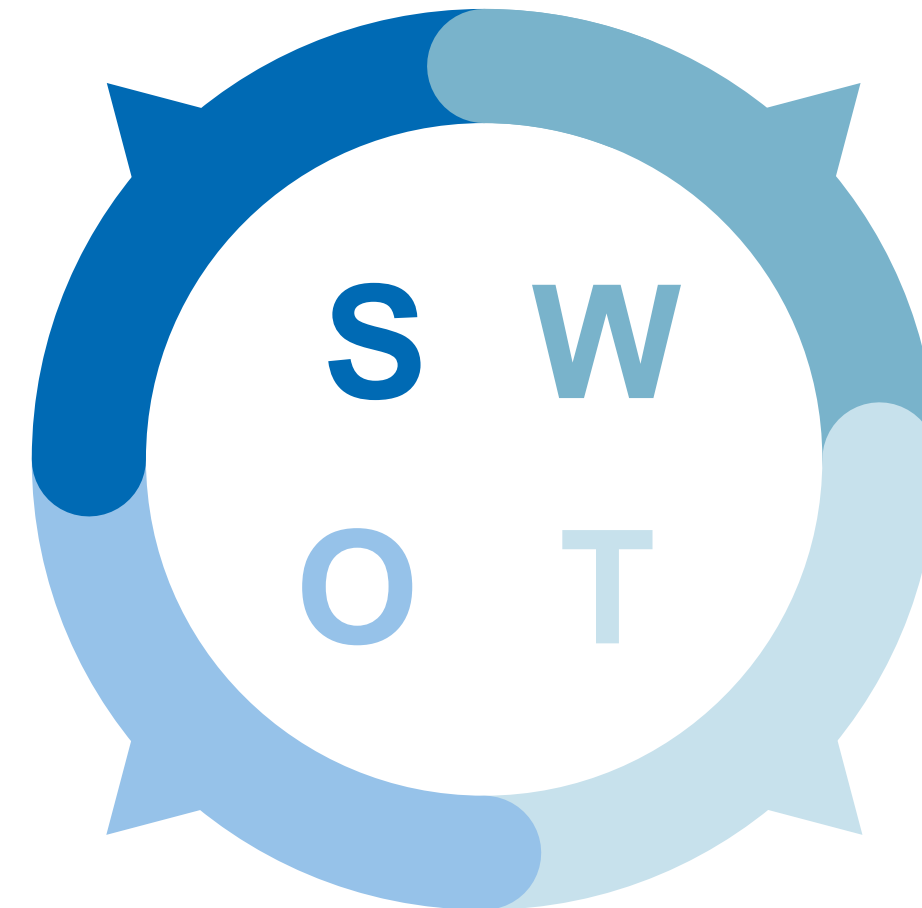
Jaarlijks stellen we een SWOT-analyse op zodat we scherp hebben wat goed gaat, waar kansen liggen en wat extra aandacht vraagt.

Strengths/sterkten

- **Gedeelde waarden** | sterke cultuur gericht op missie, gelijkwaardigheid, veiligheid.
- **Strategie** | CDSP model: opzeggen sponsorkind heeft relatief hoge drempel; CNL is gericht op duurzame relaties; Potentie in huidige sponsor & relatiebase.
- **Systemen** | MyCompassion platform met hoge dekking & goede beleving door sponsors; aandacht voor cybersecurity.
- **Structuur** | professionaliteit in teams, wendbaarheid organisatie.
- **Personeel** | ambitieus en missiegericht, hoge werktevredenheid, goede bezetting, veel creativiteit en ideeën.
- **Skills** | gericht op lange duurzame relatie en persoonlijke relatie met sponsors, verbeteren en vernieuwen.
- **Leiderschap** | gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid hele organisatie bij plannen & besluitvorming.

Opportunities/kansen

- Toenemende arbeidsparticipatie **gepensioneerden**, mensen met **arbeidsbeperking** en **migratie-achtergrond**.
- **Ruimte en potentie voor groei**: 1,2 mln donateurs, potentie bestaande sponsors & relaties (bv. major donors).
- **Toenemende media-aandacht** voor **armoede en klimaatgevolgen** in programmalanden.
- Veel aandacht in samenleving voor thema's **duurzaamheid en gelijkwaardigheid**.
- **AI** is gamechanger: makkelijker en sneller werken.
- CI ontwikkelt **nieuwe supportermodellen en -innovaties**, o.a. communityprogramma's, Compassion moments.
- **Samenwerking** met NGO's, Programmalanden, GPA's.
- **Kerken** | groei communities/thuiskerken. Via **jongeren** ouderen bereiken (PKN).



Weaknesses/zwaktes

- **Strategie** | focus en samenhangen kiezen kan sterker; tijd & aandacht voor strategische relaties.
- **Product** | focus op CDSP, meer productdifferentiatie nodig in huidige markt.
- **Systemen** | huidige datastructuur onvoldoende voor AI, doorontwikkeling digitale platformen nodig.
- **Structuur** | relatief kleine teams, veel rollen en vergadertijd.
- **Personeel** | inwerken nieuwe medewerkers kost tijd (hybride werken), helderheid taken en verantwoordelijkheden kan scherper.
- **Skills** | benodigde kennis tbv shift online/AI. Innovatiepotentie; slimmer werken i.p.v. meer.

Threats/bedreigingen

- Toenemende **kratte arbeidsmarkt** m.n. marketing/fondswerving, concurrentie op inzet **vrijwilligers**.
- **Veel onzekerheid & inflatie** drukt koopkracht en geefbereidheid (lange termijn).
- **Armoede dichtbij huis**: andere geefprioriteiten.
- Toenemende **cancelcultuur**: imagoschade.
- **Technologie** | AI en **ethische kwesties**, groeiend gevaar **cybertechnologie**.
- Muskathlon en reizen onder aandacht i.v.m. **klimaat & white saviourism**, lage awareness op klimaat bij CI.
- Wisseling **leiderschap** bij verschillende **strategische relaties**.
- **CI** | veel in **beweging**, maar ook **stevige groeiambitie**.
- **Muskathlon** | Heroverweging concept, nieuwe partners 4M.
- **Artiesten** | minder **beschikbaarheid of exclusiviteit** grotere artiesten.

3. Meerjarenstrategie

3.1 Meerjarenstrategie

Onze strategie is afgestemd op de meerjarenstrategie van Compassion Internationaal. 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.

Deze heeft de volgende doelstellingen tot en met 2028:

Serve at least *3,3 million* children & youth.

Grow **global mass supporter revenue** to *\$1.6B*

Improve **Supporter Experience** (Beacon Metrics).

Increase the number of **financial supporters** by *40%*

Reach **75% new participant registrations** at less than the *\$3.20/day* threshold.

Serve at least *700,000* of total program participants through **new program and funding models**.

Global marketing & Brand Experience (GMBX) integrated in Compassion US (CUS) Global marketing cooperation now between CUS and Global Partner Alliance (GPA).

Compassion Internationaal verwacht dat **90%** van deze verwachte groei uit de VS komt.

Elk jaar maken we een jaarplan voor de organisatie en de Raad van Toezicht (RvT).



Het jaarverslag
over 2023/2024
vind je [hier](#).

3.2 Komende jaren

Kernstrategie

Onze kernstrategie is om onze *neighbours* volop in staat te stellen om hun potentieel bij te laten dragen in de holistische ontwikkeling van kinderen om levens blijvend te veranderen.

Kwantitatief vergezicht

- In de periode 2025-2027 zijn we jaarlijks 5 procent gegroeid in het aantal sponsorships.
- De non-sponsor inkomsten groeien sterker, gemiddeld 10 procent per jaar en bedragen eind 2027 7,5 miljoen euro.
- In FY2027 is de verhouding inkomsten 80 procent kindgerelateerd en 20 procent overige fondsen.
- Onze afdracht van inkomsten bedraagt minimaal 78 procent per jaar.
- Het aantal fte wordt minimaal uitgebreid t/m 2028.

Strategische doelen

Voor de komende jaren zijn de volgende **drie strategische doelen** belangrijk voor het realiseren van onze missie.

1 Innovatiekracht

Als je doet wat je deed, krijg je wat je had. Als organisatie streven we er daarom naar om de komende jaren onze 'innovatiekracht' te ontwikkelen en te versterken. We willen ontdekken hoe we beter worden in nieuwe dingen ondernemen en creëren. We willen ons richten op initiatieven die bijdragen

aan de internationale strategie om meer kinderen nog sneller en met nog meer impact te kunnen helpen. Daarbij omarmen we dat we niet precies weten wat de uitkomst zal zijn of dat het zal slagen. Daarmee creëren we ruimte om te experimenteren, geleerde lessen te delen en te verspreiden. Zo vergroten we de toekomstbestendigheid van onze organisatie.

2 Digitale strategie

Meer en makkelijker. Dat is de supersamenvatting van dit strategische doel. Wij zijn goed in het bouwen van relaties. Dat is én blijft een essentieel onderdeel van ons werk. Of het nu gaat om het leren kennen van ondernemers, kerken, bezoekers van evenementen of ambassadeurs. Als organisatie willen we in de komende jaren meer mensen leren kennen. Juist op het digitale vlak zien we veel kansen om relaties op te bouwen en te onderhouden. Onze digitale strategie helpt ons drempels weg te nemen en meer mensen te verbinden aan onze missie. Dus: meer mensen verbinden aan onze missie en makkelijker door (digitale) drempels weg te nemen. De digitale strategie draagt bij aan onze groeidoelstelling door met digitale kanalen twee keer zoveel mensen te bereiken en te betrekken om geld, tijd of invloed te geven.

3 Jeugd en jongeren

Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst. Dit geldt voor onze missie, maar ook voor onze achterban. Tieners en jongeren hebben een aanzienlijke positieve impact op de missie, vooral als ze hieraan op een voor hen passende wijze kunnen bijdragen. Er zijn al

heel veel mooie initiatieven om jeugd en jongeren enthousiast te maken voor de missie. De komende jaren willen we gebruiken om de kwaliteit hiervan te verbeteren en Gen Z op diverse manieren aan ons te verbinden. Dit strategisch doel helpt ons niet alleen om toekomstbestendig te zijn, maar ook om fris en innovatief te blijven.

De komende drie 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.



“Het ondersteunen van een kind heeft impact op hele gezinnen en hele gemeenschappen. Ik vind het echt heel vet dat het iets structureels is, en dat het niet alleen een tijdelijke oplossing is.”

Pjotr | artiest-ambassadeur

Meerjarenbegroting

	HISTORIE	HISTORIE	PROGNOSE	MEERJARENBEGROTING		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inkomsten						
Kindsporsoring & giften	22.157.067	23.089.527	26.070.000	27.319.720	28.566.000	29.993.000
Aanvullende fondsen	4.078.172	4.919.292	5.555.371	5.989.000	6.700.432	7.498.000
Totaal inkomsten	26.235.239	28.008.819	31.625.371	33.308.720	35.266.432	37.491.000
Afdrachten	20.597.678	22.138.402	24.731.679	25.981.428	27.506.245	29.243.043
Bruto resultaat	5.637.561	5.870.417	6.893.692	7.327.292	7.760.188	8.247.957
Operationele kosten						
Personeelskosten	2.811.332	3.369.048	3.500.657	4.133.340	4.482.069	4.706.173
Overige personeelskosten	336.780	328.283	420.715	449.452	467.029	498.083
Reiskosten	140.445	239.035	257.317	267.179	314.340	322.087
Huisvestingskosten	141.131	150.875	194.195	211.336	212.940	214.832
ICT kosten	371.913	255.407	330.500	439.000	475.775	522.656
Kantoorkosten	236.611	284.264	317.296	327.494	344.081	361.522
Afschrijvingen	213.752	127.699	74.120	107.419	124.003	138.099
Algemene kosten	155.509	157.057	192.503	210.047	219.824	228.122
Bijzondere baten en lasten	26.840	(12.535)	(125.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Totale operationele kosten	4.434.313	4.899.131	5.162.303	6.045.267	6.540.061	6.891.575
Totaal marketing kosten	776.122	1.004.919	1.349.273	1.382.025	1.445.126	1.511.383
Resultaat	427.126	(33.635)	382.116	(100.000)	(225.000)	(155.000)



Colombia | Pastor Deivis en zijn gemeenteleden zetten zich al jaren in voor kwetsbare gezinnen in hun wijk. Sinds de kerk samenwerkt met Compassion kunnen zij nog veel meer betekenen voor hun omgeving. Het Compassion-project biedt hulp aan honderden kinderen.
Tekst en beeld: Jonatan Ruiz

4. Strategische cyclus Compassion Nederland

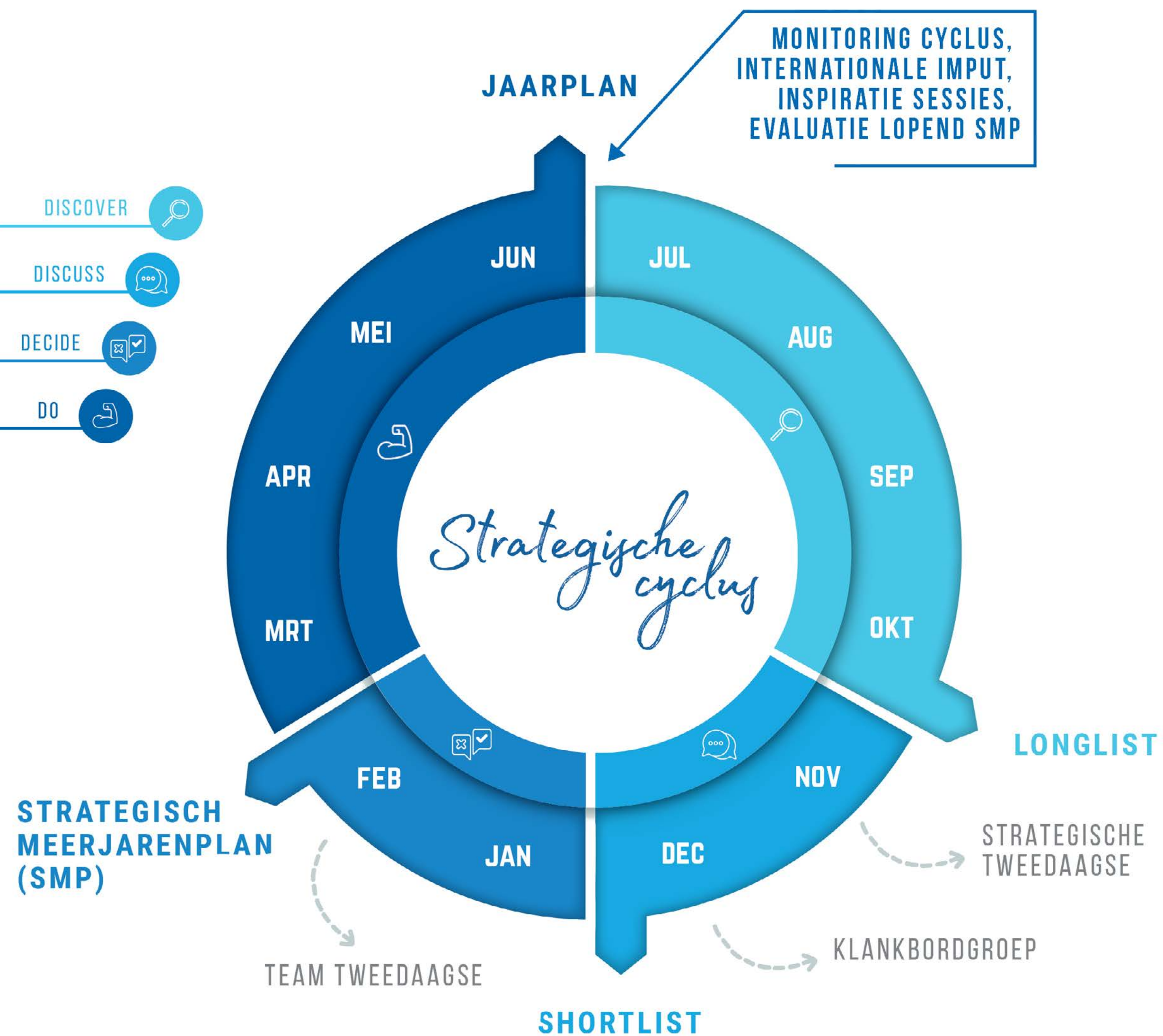
- DISCOVER 
- DISCUSS 
- DECIDE 
- DO 

Onze strategische cyclus bestaat uit verschillende fasen.

In de **discover-fase** verzamelen we input voor de nieuwe strategische cyclus. Belangrijke input voor de nieuwe strategische cyclus is het opstellen van een SWOT-analyse.

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** gaat.



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 bevestigd en aan de hand daarvan verbeterd.

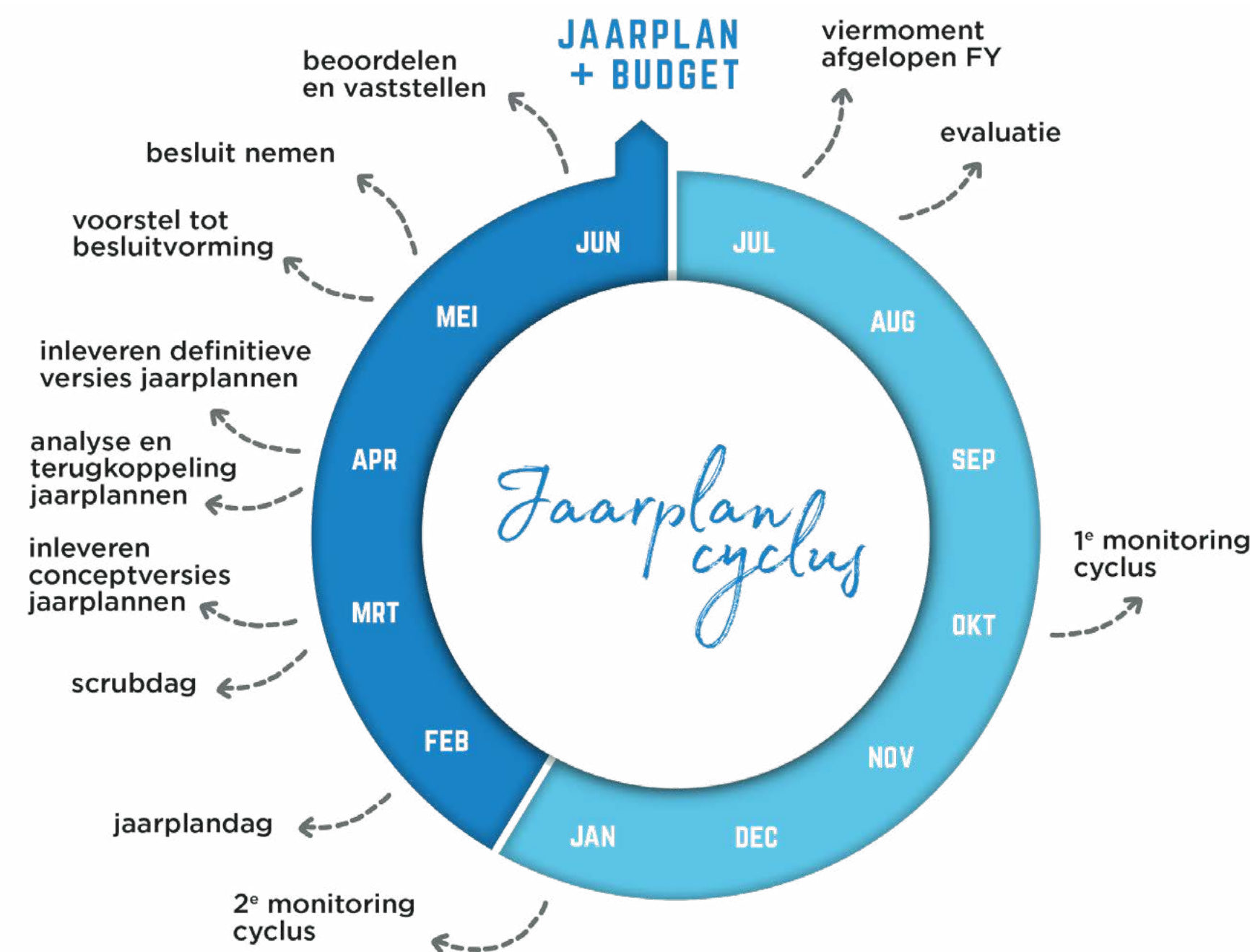
Na toetsing op inhoud worden alle plannen bij elkaar gelegd om te zien waar overlap zit of waar het schuurt. Ook wordt gekeken naar fte's, uren en budgetten. Hierna worden keuzes geformuleerd, die worden voorgelegd aan de hele organisatie.

Als er een congruent en haalbaar plan ligt, wordt dit voorgelegd aan de RvT ter goedkeuring. Met het goedgekeurde jaarplan start het nieuwe boekjaar. Indien nodig worden er aanpassingen gedaan in het jaarplan.



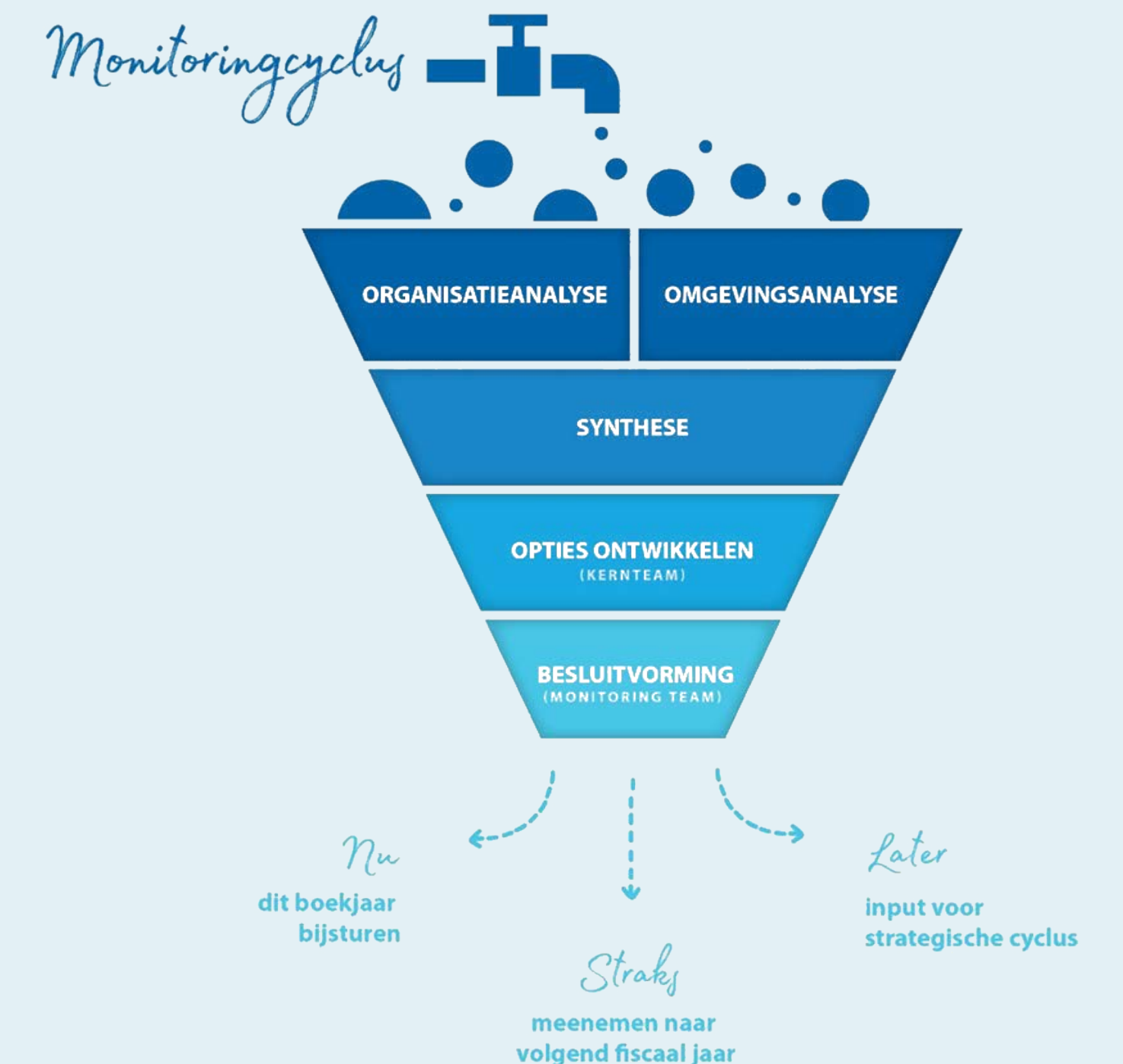
“Ik vind het mooi dat ik omringd word door professionals met wie ik als marketeer kwalitatief goede campagnes kan ontwikkelen. We weten allemaal heel goed wat we willen bereiken.”

Sietze Hess | projectleider marketing



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 tweejaarlijks 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.





bevrijdt kinderen van armoede
Compassion[®]
in Jezus' naam