

Beleidsplan ZZg 2016 – 2020

... maar wat ik heb, geef ik u;
in de naam van Jezus Christus,
de Nazoreeër: Wandel!

(Hand. 3:6)

... maar wat ik heb, geef ik u; in de naam van Jezus Christus, de Nazoreeër: Wandel!

(Hand. 3:6)

Lucas, de schrijver van het boek Handelingen, brengt ons naar de tijd vlak na Pinksteren.

De leerlingen brengen hun dagen zingend en dansend door in de tempel.

Ze lopen over van Ja van wat eigenlijk?

Van de Heilige Geest.

Ze kunnen mensen inspireren, genezen, vertrouwen en geloof geven.

Petrus geneest een verlamde bedelaar. Hij geeft geen geld, want dat heeft hij niet.

Het ZZg is er de afgelopen decennia zo aan gewend geraakt om mensen te helpen door geld te geven, dat we ons niet goed voor kunnen stellen dat we ook iets te bieden zouden kunnen hebben buiten de euro's om.

Zending Zonder geld, is dat de nieuwe invulling van **ZZg**?

Moeten we op de discipelen, of apostelen gaan lijken?

Waar halen we dan onze inspiratie vandaan?

Het ZZg is niet alleen de Petrusfiguur in het verhaal, maar ook de bedelaar.

Het uitblijven van succes in de fondsenwerving heeft een verlamdende werking.

Cynische vragen kunnen opkomen: Wie gaat over vijf jaar hier het licht uitdoen?

Naïef optimisme helpt niet.

Tegen beter weten in erop vertrouwen dat het succes van de oude aanpak ooit zal komen, lijkt niet wijs te zijn.

We voelen ons meer en meer de bedelaar die zich realiseert dat er steeds meer bedelaars naast hem zitten te bedelen, terwijl het aantal mensen nog iets wil geven afneemt.

We hebben hierover gesproken met de mensen in onze achterban, de leden van de Broedergemeenten in Nederland en met de mensen van onze belangrijkste partnerorganisatie, de Broedergemeente in Suriname. We hebben gesproken over de dalende inkomsten en over een mogelijk andere rol, die minder met geld te maken zal hebben.

Die gesprekken hebben ons ervan overtuigd dat we niet alleen belangrijk gevonden worden vanwege het geld dat trouwe donateurs ons al jaren toevertrouwen, maar inderdaad ook vanwege iets anders.

We hebben immers al 222 jaar een relatie met elkaar. We zijn een soort van familie.

Niet eens zozeer doordat er werkelijk veel mensen in Nederland wonen die familie in Suriname hebben, maar doordat we Broeders en Zusters zijn.

Christus heeft zichzelf onze Broeder genoemd. Doordat we Christus volgen (het Lam) lopen we met elkaar op. We zijn Familie doordat we ons geroepen weten elk op een eigen manier het Lam te volgen. Christus, het Lam, is een relatie met ons aangegaan.

Deze relatie met Christus is misschien een even waardevolle en diepe basis van onderlinge betrokkenheid dan de mogelijkheid om elkaar bij te staan. Daarom willen we in de komende vijf jaren deze basis nader onderzoeken. We willen vragen: Waarom loop jij mee, wat maakt dat jij je geroepen voelt om Christus te volgen?

We verwachten dat deze gesprekken, dit met elkaar meelopen ons een schat van informatie op zal leveren, die we graag delen met iedereen die het wil hebben.

Zo zullen we op een dag zeggen: (veel) geld hebben we niet (meer), maar wat we hebben zullen we u geven.

27 oktober 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	p. 4
1. Inleiding	p. 7
2. Organisatie	p. 9
3. Beschrijving huidige situatie	p. 11
4. Analyse huidige situatie	p. 14
5. Gewenste situatie	p. 18
6. Conclusies, aanbeveling en uitvoering	p. 25
7. Begroting en meerjarenraming	p. 27
Bijlagen	
I. Globale jaarplanning 2016 – 2020 thematisch.	p. 29
II. Globale jaarplanning 2016 – 2020 per jaar.	p. 33

Samenvatting van het Beleid van het ZZG 2016-2020

Deze samenvatting volgt de indeling in hoofdstukken van het beleidsplan. Deze hoofdstukken vormen de toelichting en onderbouwing van deze Samenvatting van het Beleid van het ZZg 2016-2020

1 Inleiding

Het ZZg wil in de komende beleidsperiode 2016-2020 andere accenten leggen. Lag het accent in de afgelopen decennia op Ontwikkelingssamenwerking en diaconale doelen, in de toekomst zullen we aandacht besteden aan zending. Deze beleidskeuze werd ingegeven doordat we zagen dat onze giften voor diaconaat en OS afnemen, maar ook door gesprekken met degenen die zich bij het ZZg betrokken weten: de achterban in Nederland en partnerorganisaties (vooral) in Suriname. Op basis van die betrokkenheid en doordat we nog een aanzienlijk eigen vermogen hebben, kunnen we deze nieuwe oriëntering in gesprek met onze achterban en onze partnerorganisaties gestalte geven.

2 Organisatie

Het ZZg kent tot nu toe drie belangrijke aandachtsvelden: Fondsenwerving, Projectbeheer en Educatie. De beide eersten stonden in de afgelopen vijf jaar centraal in ons beleid. We wilden de resultaten van de *fondsenwerving verhogen* door te werven met *sterke en aansprekende projecten* die ons door partnerorganisaties konden worden aangereikt doordat zij hun *capaciteit* om professioneel te opereren hadden versterkt. Op deze manier zouden de middelen om (kans)arme mensen uit de doelgroep te ondersteunen worden vergroot. De organisatie kent twee afdelingen: *Fondsenwerving en Communicatie, Beleid Beheer Projecten*, naast de *Afdeling Administratie en Beheer*. Educatie valt onder Fondsenwerving en Communicatie.

In de afgelopen vijf jaar kwamen twee belangrijke vragen naar voren:

- Lukt het de versterkte partnerorganisaties, zoals bijvoorbeeld de EBGs (Evangelische Broedergemeente Suriname) om aansprekende en werfbare projecten te ontwikkelen?
- Moeten we Educatie zien als onderdeel van Communicatie (werken aan betrokkenheid bij de Derde Wereld door te vertellen over onze diaconale en OS projecten); of als onderdeel van de Fondsenwerving (zaaien om later te oogsten)?

3 Beschrijving huidige situatie

Ons aanbod aan onze partnerorganisaties, namelijk de subsidies aan projecten, wordt kleiner doordat de giften verminderen. Maar partnerorganisaties hebben ook andere vragen. Het overleven van de kerk staat niet meer centraal; integendeel, er gaan steeds meer stemmen op die een eind willen maken aan de financiële afhankelijkheid subsidies uit Nederland: een kerk moet op eigen kracht kunnen leven. Liever zoekt men in het ZZg een partner om samen op te trekken in de zending, aandacht voor jeugd, Herrnhutter identiteit.

Periodieke evaluatie van de drie onderling samenhangende strategische speerpunten (effectievere fondsenwerving met sterkere projecten die het resultaat zijn van capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties) liet ons zien dat een –kerkelijke- organisatie wel kan profiteren van steun in capaciteitsontwikkeling, maar dat dit niet noodzakelijk betekent dat er dan ook werfbare projecten komen. Het hoofdbelang van een kerk is immers niet het aanleveren van projecten, maar kerk zijn, vieren. Een tweede leerpunt betreft de Educatie. Het ZZg besteedt middelen aan Educatie en ziet Educatie ook als een doel, maar er wordt nauwelijks over verteld, omdat we onze kostbare ruimte in het ZZg Nieuws en op onze website liever gebruiken om te vertellen over projecten waarvoor we giften krijgen.

4 Analyse huidige situatie

We keken in de eigen organisatie rond en noteerden waar we sterk en zwak in zijn. We keken ook naar buiten en zagen kansen die benut kunnen worden, maar ook bedreigingen die op ons afkomen. We stelden vast dat de donateurs (met hun voorkeur voor bepaalde typen “aajibare” en werfbare projecten) niet meer het allerbelangrijkst waren en dat de vragen en behoeften van onze achterban en onze belangrijkste partnerorganisaties meer nadruk moeten krijgen.

Deze denkoefening had als uitkomst drie scenario's, drie schetsen voor een mogelijke toekomst voor het ZZg. Een optimistisch scenario, een pessimistisch scenario en een waarschijnlijk scenario. In het waarschijnlijke komen we uit op een gemiddelde omzet van iets meer dan 9 ton per jaar en een bezetting van gemiddeld 4.4 fte's. We gaan ervan uit dat we de komende jaren nog genoeg giften ontvangen om partnerorganisaties te steunen bij hun projecten en leggen dan steeds meer accent op zending, overeenkomstig de behoefte van onze partnerorganisaties. We investeren tijd en (bescheiden) middelen om (inzichten van) partnerorganisaties en achterban sterker met elkaar te verbinden en zo een bijdrage te

leveren aan de Herrnhutter identiteit. Om deze activiteiten (die niet bij voorbaat werfbaar lijken te zijn) te bekostigen hebben we in de toekomst naast donaties een andere geldbron nodig; daarnaar wordt onderzoek gedaan.

5 Gewenste situatie

We benoemen voor de komende beleidsperiode 2016-2020 vier aandachtsvelden, die we haalbaar achten en waarvan de risico's die we signaleren te beheersen lijken. Belangrijke ingreep is het oprichten van een projectenbureau in Suriname om partnerorganisaties werk uit handen te nemen en ervoor te zorgen dat wij de informatie krijgen die onze donateurs nodig hebben om betrokken te blijven.

WOORD: Uitbreiding van het zendingswerk van partnerorganisaties (Broedergemeente)

We ondersteunen zendingsprojecten en kerkopbouw, waaronder opleiding. Met de Broedergemeente in Suriname zullen we direct contact hebben. Met de Moravian Church in Tanzania en elders treden we op als co-financier: we zullen samen met collega-zendingsorganisaties, zoals bijvoorbeeld de Herrnhutter Missions Hilfe (Duitsland) en Mission 21 (Zwitserland), projecten subsidiëren en door deze samenwerking profiteren van hun grotere kennis van zaken in met name Tanzania.

DAAD: Verbetering van het welzijn en de welvaart van doelgroepen van de partnerorganisaties.

We ondersteunen projecten op het gebied van Diaconaat en Ontwikkelingssamenwerking van onze partnerorganisaties. Hierbij bedenken we dat het accent in onze bestedingen in de loop van de vijf jaar zal verschuiven naar WOORD.

Ook hier werken we buiten Suriname samen met collega-zendingsorganisaties, maar incidenteel ook met anderen, zoals bijvoorbeeld de Stichting Trijntje Beimers voor een project in Tanzania.

RELATIES: Versterking van de Herrnhutter identiteit en geloof door het besef deel te zijn van een wereldwijde gemeenschap waar mensen in dezelfde geest werken aan Woord & Daad.

Het gaat hier niet om het financieel ondersteunen van projecten van partnerorganisaties. We willen verbindingen leggen tussen leden van Broedergemeenten in Nederland, Tanzania, Suriname, Zuid Afrika, Letland, etc. Niet in het kader van onderlinge steunverlening, maar om deze leden mogelijkheden te geven te beseffen dat ze lid zijn van een wereldwijde organisatie waar zending door Woord en Daad altijd vanzelfsprekend was. Om hen de kans te geven te beleven dat we broeders en zusters zijn vanwege Jezus, die ons allemaal als broeders en zusters heeft geroepen. Het Lam gaat immers voorop en wij volgen. In het volgen raken we in gesprek met degenen die naast ons lopen en wisselen we onze redenen uit om gehoor te geven aan de stem van Christus. Het ZZg is degene die de mensen met elkaar in gesprek wil brengen, omdat men niet letterlijk naast elkaar loopt, maar gescheiden wordt door cultuurverschillen, geografische afstanden, welvaartsverschillen. Het ZZg kan die rol als belangeloze partij nemen, omdat we geen kerk zijn, geen macht hebben, maar wel over de grenzen heen kunnen kijken en kostbaarheden zien die wachten om gedeeld te worden.

Het onderlinge verband tussen deze drie aandachtsvelden: Zending bij de Broedergemeente is altijd een hand in hand gaan van WOORD en DAAD; in RELATIES werken we aan het bewustmaken van dit besef als de kern van onze identiteit.

FINANCIELE BASIS

Dit aandachtsveld omvat de klassieke fondsenwerving (het ZZg Nieuws, Nieuwsbrieven, beleid Nalatenschappen, benadering Institutionele Fondsen), het beleggen van het eigen vermogen, maar ook het ontwikkelen van een nieuw verdienmodel om meer rendement te halen uit het eigen vermogen. In het beleidsplan wordt twee jaar uitgetrokken voor onderzoek, zodat in de loop van 2018 een beleidsbeslissing over de mogelijke inzet van het eigen vermogen kan worden genomen.

6 Conclusies, aanbevelingen en uitvoering

-Aanbevolen wordt om in gesprek met de partnerorganisaties een duidelijke definitie te ontwikkelen van zending. Voorlopig heeft het ZZg voldoende aan de werkdefinitie *het ondersteunen van zendingsprojecten van de partnerorganisaties*. Maar het is voor de betrokkenheid van donateurs van belang om meer inzicht te krijgen in de doelstelling en motivatie van onze partnerorganisaties: wat drijft hen en wat willen ze bereiken?

-Daarnaast is het gesprek met Broedergemeenten in Nederland, Suriname en mogelijk ook Tanzania van belang om te toetsen hoe zij het belang zien van versterking van de Herrnhutter identiteit, hoe zij het belang van aandacht voor de jeugd invullen, aan welke kennis en vorming zij behoefte hebben (en bij welke Broedergemeente zij daarvoor terecht kunnen). Dit zal de kern moeten worden van RELATIES.

-Om continuïteit en planning voor de middellange termijn te garanderen wordt aanbevolen om een bestemmingsreserve te benoemen waarin gestort kan worden als de inkomsten meevallen ten opzichte van de begroting, bijvoorbeeld bij een grote nalatenschap, maar waaruit geput kan worden als de inkomsten tegenvallen.

-Het onderzoek naar mogelijkheden om het rendement op het eigen vermogen te vergroten dient snel gestart te worden met een kleinschalige pilot in 2016, die eventueel in 2017 verbeterd of opgeschaald kan worden. Tegelijkertijd kan het gesprek met de EBS om samen het onroerend goed van de EBS te ontwikkelen concreet gemaakt worden door een samenwerkingspilot. Het is raadzaam om deze pilots uit te voeren met relatief zeer kleine onttrekkingen aan het eigen vermogen.

Om het nieuwe beleid uit te voeren wordt er gereorganiseerd. De afdeling Projectbeheer zal verdwijnen. De afdeling Fondsenwerving en Communicatie houdt zich deels ook bezig met projectbeheer vanuit wervingsperspectief (men verzamelt informatie bij het projectenbureau, bij HMM en Mission 21 en anderen). De afdeling Financiën en Beheer krimpt iets en de functie van Algemeen Secretaris krimpt met de organisatie mee.

In 2018 zal een belangrijke 'mid-term' evaluatie worden gehouden, waarna eventueel kan worden bijgestuurd.

7 Begroting en meerjarenraming

Het beleidsplan bevat een raming 2016-2020 waarmee een onderbouwde schatting van verwachte inkomsten in beeld wordt gebracht, samen met een globale toewijzing van de middelen op basis van de benoemde speerpunten in hoofdstuk 5. Met deze raming kunnen we toetsen dat we voldoen aan de CBF norm voor Goede Doelen, maar ook dat deze ratio's steeds meer onder druk komen te staan. Het lijkt zeker dat er in 2020 opnieuw een beleidswijziging noodzakelijk zal zijn.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het ZZg heeft zich in de loop van de vorige eeuw van een Zendingsorganisatie ontwikkeld tot een NGO die fondsen werft om projecten op het gebied van Zending, Diaconaat en Ontwikkelingssamenwerking te ondersteunen. Het Beleidsplan 2011-2015, met als speerpunten Betere Fondsenwerving, Sterkere Projecten en Capaciteitsontwikkeling van de partnerorganisaties, was daar volledig op gericht, maar de doelstellingen van dit Beleidsplan 2011-2015 zullen slechts ten dele worden gehaald. Voor de toekomst moet het ZZg ander beleid ontwikkelen om te blijven bestaan.

Waarom het ZZg niet met de huidige werkwijze verder kan gaan

Er zijn enkele duidelijke aanleidingen voor verandering:

- De subsidie van de overheid (MFSII; € 650.000 per jaar) stopt per 1 januari 2016.
- Donateursinkomsten dalen structureel; het is verstandig om te rekenen met gemiddeld tenminste € 915.000 p/j.
- Onze kerkelijke partnerorganisaties blijken niet goed in staat om grote en wervende projecten te ontwikkelen.
- Onze (kerkelijke) partnerorganisaties hebben minder behoefte aan financiële ondersteuning dan 20 – 30 jaar geleden, mede dankzij de economische groei in hun landen, in het bijzonder Suriname.[

Waarom het ZZg moet blijven bestaan

Er zijn goede redenen om als ZZg te blijven bestaan:

- Er is nog steeds behoefte aan invulling van de zendingsopdracht, het doel waarvoor het ZZg is opgericht.
- De achterban (in het bijzonder de EBG) in Europa geeft het ZZg een duidelijke opdracht om de zendingsopdracht van de kerk gestalte te geven. Deze opdracht kan het ZZg niet zomaar naast zich neerleggen.
- Mensen, kerken en organisaties in Nederland en in landen, waar wij steun verlenen, zijn met elkaar verbonden, ook buiten de financiële relatie om.
- Het ZZg heeft een eigen vermogen, middelen die aan de organisatie werden toevertrouwd om te besteden aan de zending (waaronder meestal ook diaconale- en ontwikkelingsprojecten begrepen werden).
- Het ZZg bestaat al heel lang, sinds 1793, heeft een achterban die het werk steunt en de organisatie is voldoende toegerust om verder te werken (kennis, ervaring, financiële middelen zijn aanwezig).

Er zijn redenen om het werk voort te zetten, maar het is dan wel nodig het werk aan te passen aan de veranderende context.

1.2 Gehanteerde werkwijze

Er is vanaf 2013 gewerkt aan de ontwikkeling van nieuw beleid door brainstormsessies in staf en bestuur. Dit leidde tot een Veranderplan dat op 24 september 2014 door het ZZB werd aangenomen. In dit plan werden de grote lijnen geschetst voor het werk van het ZZg in de periode 2016-2020.

Vanaf september 2014 werden er consultaties gehouden bij:

- de achterban, o.a. door Oudstenraden te bezoeken,
- trouwe donateurs en leden,
- de AC en de preses van de EBGs.

Steeds bleek dat er begrip en steun was voor de nieuwe beleidslijnen van het Veranderplan.

Vanaf december 2014 besprak het bestuur in afwezigheid van de AS het conceptbeleidsplan en delegeerde in maart de uitwerking weer aan de AS.

Na enkele gesprekken in de staf en tussen staf en bestuur werd besloten om het beleidsplan in nauwe samenwerking met de staf verder te ontwikkelen.

In juni en juli 2015 werden enkele bestuursleden inhoudelijk geconsulteerd.

In juli 2015 hebben de voorzitter en een stafmedewerker een groot aantal stakeholders in Suriname geconsulteerd.

Vanuit het bestuur werd een opzet voor de rubricering van het beleidsplan aangereikt; deze rubricering wordt gevolgd om de inhoud van het beleidsplan te ordenen.

1.3 Betrokkenen

Stakeholders van het ZZg zijn:

- Donateurs die het werk van het ZZg steunen vanuit hun betrokkenheid bij (kans)arme groepen in met name Suriname en Tanzania.

- Projectmanagers en bestuurders in met name Suriname en Tanzania, die zich inzetten voor (kans)arme groepen.
- Institutionele fondsen voor wie het ZZg een aantrekkelijke samenwerkingspartner is om de eigen doelen te behalen.
- Leden van de Broedergemeenten in Nederland en in met name Suriname en Tanzania die het ZZg zien als een mogelijkheid om zich verbonden te weten met de wereldwijde Broederuniteit.
- Collega-zendingsorganisaties van de Broedergemeente, zoals de *Herrnhuter Missionshilfe (HMH)* in Duitsland en *Mission 21* in Zwitserland, met wie het ZZg in de toekomst intensiever wil samenwerken.

2. Organisatie

2.1 Organisatiebeschrijving

- Het Zeister Zendingsgenootschap (ZZg) is de organisatie voor zending van de Evangelische Broedergemeente in Nederland. Het maakt deel uit van de Europese Continentale kerkprovincie en is daardoor onderdeel van de wereldwijde Broeder Uniteit. Opgericht in 1793, werkt het ZZg al meer dan twee eeuwen aan het bekend maken van Gods heil dat in Jezus Christus aan de wereld is verschenen.
- De Algemene Ledenvergadering is het hoogste orgaan van het ZZg: zij kiest het bestuur en houdt toezicht op het bestuur. Zij bestaat uit alle leden van de Oudstenraden (= kerkenraden) en Werkgroepen van de Evangelische Broedergemeente in Nederland. Daarnaast zijn er een aantal door het bestuur voorgedragen leden. Statutair wordt ten minste eens per jaar een ledenvergadering gehouden.
- Het bestuur van het ZZg bestaat statutair uit negen leden, allen onbezoldigd vrijwilliger. Zij hebben een zittingstermijn van vier jaar die eenmaal kan worden verlengd. Het bestuur laat zich adviseren door een Commissie Financiën.
- Het ZZg-bureau geeft onder leiding van de Algemeen Secretaris (directeur) uitvoering aan het beleid van de organisatie. Het mandaat en het directiestatuut regelen de manier waarop de Algemeen Secretaris leiding geeft en welke verantwoordelijkheden hij heeft jegens het bestuur.

2.2 Primair proces en ondersteunende diensten

Het ZZg kent drie primaire processen:

- Fondsenwerving via het ZZg Nieuws, door donateurs direct te benaderen en door samen te werken met institutionele fondsen.
- Educatie, waarbij het ZZg op scholen en in gemeenten vertelt over de projecten die dankzij donaties uitgevoerd worden.
- Projectbeheer, waarbij het ZZg middelen toekent aan projectmanagers in met name Suriname en Tanzania en toezicht houdt op de bestedingen.

De AS is voor deze drie processen eindverantwoordelijk en steunt daarbij op drie afdelingen (Beleid, Projecten & Programma's, Fondsenwerving & Communicatie en Financiën, Ict & Beheer) met in totaal 7.2 fte's.

2.3 Visie en missie

Het Beleidsplan 2011-2015 kent geen onderscheiden Visie en Missie, maar drie strategische uitgangspunten:

Effectievere fondsenwerving, sterkere projecten en capaciteitsontwikkeling van de partnerorganisaties. Deze drie hangen samen vanuit de gedachte dat een beter georganiseerde en krachtigere partnerorganisatie voor het voortbestaan minder afhankelijk is van middelen uit Nederland en sterkere projecten kan ontwikkelen waarvoor het ZZg dus gemakkelijker fondsen kan werven. Volgens deze gedachte kunnen dan de (kans)arme groepen met meer middelen effectiever gesteund worden.

2.4 Organisatiecultuur

Bij het ZZg wordt gewerkt vanuit een professionele werkhouding. Hiermee bedoelen we dat medewerkers zeer zelfstandig en deskundig zijn ten aanzien van hun eigen werk, op tijd hulp en feedback vragen aan collega's, informatie delen en samenwerking zoeken.

Aansturing gebeurt niet vanuit Command en Control, maar vanuit Coachend Leiderschap.

Dominante waarden zijn: Rechtvaardigheid, wereldperspectief, verantwoordelijkheid en aandacht voor personen en de menselijke maat. Deze waarden gelden niet alleen in de eigen organisatie, maar uiteraard ook voor de samenwerkingsrelatie met onze partnerorganisaties.

De relatie wordt even belangrijk geacht als het projectresultaat.

2.5 Organisatiestructuur

De uitvoering van het werk gebeurt in twee afdelingen:

- Projecten worden toegekend door de afdeling Beleid Projecten en Programma's (BPP), dus door de projectbeheerders. Zij beoordelen of een aanvraag van een partnerorganisatie solide is en of het voorgestelde project zal bijdragen aan duurzame verbetering van een situatie van achterstand.
- De subsidies moeten worden geworven door de afdeling Communicatie en Fondsenwerving (C&F). De medewerkers werven gericht voor specifieke projecten en in het algemeen voor het werk van het ZZg. Deze afdeling is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van Educatie.

- Er is naast de afdelingsvergaderingen een centraal stafoverleg (CSO). In het CSO komen beide afdelingen samen om overstijgende vragen te bespreken. Hier worden ook de vier- en achtmaandrapportages, de jaarverslagen en de jaarplanningen besproken.
- De AS is voorzitter van deze drie overlegstructuren.

2.6 Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren corresponderen met de drie strategische speerpunten van het huidige beleidsplan:

- Effectievere werving. De omvang van de donaties moet op peil blijven, maar neemt al jaren af.
- Sterke projecten. Partnerorganisaties moeten ons sterke, aansprekende en werfbare projecten aanleveren, maar voor kerkelijke organisaties is het ontwikkelen van sterke (ontwikkelings-)projecten geen prioriteit; zij hebben juist veel behoeften (bijvoorbeeld extra predikanten) waarvoor wij slecht kunnen werven.
- Capaciteitsontwikkeling partnerorganisaties. Partnerorganisaties moeten een goed georganiseerd apparaat hebben, zodat wij weinig tijd hoeven te besteden aan het verzamelen van projectinformatie ten behoeve van controle en werving. Capaciteitsontwikkeling van partnerorganisaties is wel een strategisch doel van het ZZg, maar nauwelijks door ons te beïnvloeden: De visie van de partnerorganisatie zelf is doorslaggevend voor de bereidheid tot en het succes van capaciteitsontwikkeling.

Er komt nog een factor bij:

- Transparantie voor de donateurs. Ter wille van de transparantie moeten de geworven middelen ook besteed worden aan de doelen waarvoor geworven werd. Bij het ZZg worden relatief veel middelen besteed aan educatie. Educatie wordt wel in de doelstelling van het ZZg wordt genoemd, maar komt nauwelijks naar voren in onze communicatie en wervingsuitingen.

3. Beschrijving huidige situatie

3.1 Aanbod van de organisatie

A Projectsubsidies

Bij de beschrijving laten we het programma MFSII buiten beschouwing. Bovendien beperken we ons tot de grote lijnen en noemen alleen projecten groter dan € 10.000. Bron: Jaarverslag 2014.

- Zending

Suriname	
* Theologisch Seminarie	€ 26.000
* Capaciteitsontwikkeling	€ 26.700
Tanzania	
* Kilangala Missiepost	€ 37.000
* Kantembo Missiepost	€ 12.000
Nederland	
* Amsterdam Zuidoost	€ 10.000
Zending totaal	€ 123.050

- Diaconaat totaal € 31.000

- Ontwikkelingssamenwerking

Suriname	
Onderwijs en vakopleiding	€189.000
Tanzania	
* Medisch werk	€ 40.700
* Onderwijs en vakopleiding	€ 23.780
* Overig	€ 56.970
Ontwikkelingssamenwerking totaal	€322.950

Totaal subsidies €477.000

B Educatie totaal €132.949

Dit zijn activiteiten waarbij medewerkers van het ZZg vertellen over de gesubsidieerde projecten op het gebied van Zending, Diaconaat en Ontwikkelingssamenwerking, zonder dat de gerichte fondsenwerving voor die projecten centraal staat.

C Inspiratie totaal

PM

Dit zijn activiteiten waarbij het ZZg naar buiten treedt, zonder dat de gesubsidieerde projecten centraal staan. Te denken valt aan de Jezusverhalen op onze website, vormingsavonden rondom de Jezusverhalen en rondom de dvd over het Bevrijdingspastoraat, preekbeurten in kerkdiensten van de Broedergemeente in Nederland. Hiermee waren in 2014 ongeveer 200 werkuren gemoeid. Als deze uren gekapitaliseerd zouden zijn, zou men uitkomen op **€ 15.000**.

3.2 De vraag van het werkveld

Gesprekken die de afgelopen twee jaar in Suriname gehouden zijn geven deze tendens aan:

- Men erkent dat de middelen bij het ZZg steeds minder worden en dat het ZZg dus steeds minder mogelijkheden heeft om steun te verlenen.
- Men wil af van het gegeven dat de financiële afhankelijkheid die de relatie tussen de EBGs en ZZg zolang heeft gekenmerkt het gesprek domineert, maar men zoekt zeker nog samenwerking en steun in zendingsprojecten, maar ook voor opleiding en training van kerkelijk kader.
- Medische Zending (MS) en Stichting Onderwijs der EBGs zoeken samenwerking met het ZZg voor de bekostiging van specifieke projecten.
- Men wil de kennis en deskundigheid die in Suriname te vinden is graag delen met mensen in Nederland. Te denken valt o.a. aan het project Werelddocenten en Bevrijdingspastoraat.

Gesprekken in Tanzania geven geen eenduidig beeld:

- Men ziet wel de noodzaak van streven naar financiële onafhankelijkheid, maar kan daar geen concrete vorm aan geven en blijft in het spoor van projectsubsidies vragen. Collega zendingsorganisaties zien nog steeds de mogelijkheid en de noodzaak steun te blijven verlenen.

3.3 Het beleidsvraagstuk

De belangrijkste beleidsvragen hangen samen met de kritische succesfactoren.

Werving

- De inkomsten vertonen al jaren een dalende lijn, die de komende vijf jaren vermoedelijk stabiliseren op gemiddeld tenminste € 915.000 per jaar¹. Volgens de CBF norm kunnen we dan slechts € 250.000 per jaar besteden aan de kosten voor fondsenwerving, administratie en organisatie. Deze zeer kleine organisatie zou dan € 750.000 aan subsidies moeten besteden en ook de middelen ervoor moeten werven.

Sterke projecten

Als we ons teveel richten op sterke projecten worden de kerken als projecteigenaar gepasseerd en komen we uit bij de ondersteuning van Ontwikkelingsprojecten en samenwerking met professionele NGO's in het Zuiden (in Suriname zijn dat bijvoorbeeld MZ en SOEBGS). Als we samenwerking met de kerken willen en aan willen sluiten bij hun behoeften (zending, kerkopbouw, diaconaat), zullen we te maken krijgen met kleine en slecht werfbare projecten.

Capaciteit partnerorganisaties

- De belangrijkste partnerorganisaties in Suriname (MZ, SOEBGS, EBGS) zijn voor hun voortbestaan niet meer afhankelijk van de middelen van het ZZg. MZ en SOEBGS hebben bovendien zelf hun wegen om aan subsidies te komen. Succes bij investeren in capaciteitsontwikkeling maakt de donorfunctie voor een groot deel overbodig: MZ kan tegenwoordig uitkiezen voor welk project ze met het ZZg wil samenwerken om aan fondsen te komen en voor welk project ze zelf fondsen benadert.

Transparantie

- Het ZZg besteedt de geworven middelen niet alleen aan de projecten waarmee geworven wordt, maar ook aan Educatie. Bovendien worden de kosten voor projectbeheer gezien als projectkosten. Hierdoor wordt ruim € 300.000 *als bijdrage aan de doelstelling* besteed in Nederland (Educatie kost ruim € 125.000 en projectbeheer kost ruim € 175.000.)

Er komen nog enkele deelvragen bij:

- Er is geen stevige samenwerkingsrelatie met MZ; wel met SOEBGS.
- Kerken, dus ook de EBGS, hebben behoefte aan ondersteuning waarvoor tegenwoordig niet gemakkelijk meer valt te werven. Alleen oudere en trouwe donateurs geven nog regelmatige algemene en ongeoormerkte giften aan "de zending".
- Onze relatie met de diverse bestuurders en projectmanagers in Tanzania was niet sterk genoeg om snel en effectief informatie te krijgen. We steunden veelal op informatie van onze Zwitserse collega-organisatie Mission 21, die een uitgezonden medewerker in Tanzania had, en op onze Duitse collega-organisatie HMH.
- Zowel in de achterban in Nederland als bij onze partnerorganisatie in Suriname leeft de vraag hoe we samen op een eigentijdse manier invulling kunnen geven aan zending. Zending lijkt echter niet vanzelfsprekend in het model "fondsenwerving en projectsubsidiering" te passen.

3.4 Oorzaken van het beleidsvraagstuk

Werving

NGO's in Nederland gebruiken steeds slimmere en aansprekender methoden om te werven. Het grote publiek is kritischer en wil letterlijk zien dat hun geld verschil maakt en het liefste ook een duurzaam verschil. Kerken zijn niet in staat om dergelijke projecten te ontwikkelen, want dat is niet hun prioriteit. Het ZZg steunt op oudere en trouwe donateurs die regelmatig een relatief kleine gift geven en op enkele ons welgezinde vermogensfondsen.

De protestantse kerken in Nederland, waar een groot deel van onze donerende achterban deel van uitmaakt, krimpt en vergrijsst. Donateurs worden in aantal minder en hebben door de gevolgen van crisis, ouderdom, ontmanteling van de zorgsamenleving ook steeds minder te besteden hebben.

Jongere donateurs geven graag eenmalig en aan projecten met een evenementen karakter (bijvoorbeeld Serious Request of Alpe D'HuZes).

¹ Naar verwachting zullen de inkomsten uit periodieke donaties blijven dalen, maar zullen de inkomsten uit erfenissen –gezien de gemiddelde leeftijd van onze donateurs- gedurende enkele jaren stijgen.

Sterke projecten

- Om eigenaarschap te borgen moet een project dat door de partnerorganisatie als belangrijk en urgent wordt gezien, niet afhankelijk zijn van de middelen van slechts één donor. Het ZZg zou een project idealiter maximaal 35% moeten subsidiëren (zoals ook al in het Beleidsplan 2011-2015 werd gesteld). Dat zal ervoor zorgen dat subsidies zich qua omvang aanpassen aan de schaal van de partnerorganisatie. De EBGS zal daardoor relatief weinig middelen nodig hebben en de middelen zullen wegvloeien naar ontwikkelingsprojecten van bijvoorbeeld Medische Zending en SOEBGS.

Capaciteit partnerorganisaties

- Het project capaciteitsversterking bij de EBGS, dat het ZZg de afgelopen jaren steunde met middelen en advisering, heeft in zekere zin zijn vruchten afgeworpen. Het kantoor werkt effectiever, hoewel nog niet alle aanbevelingen van een interne Organisatie Scan konden worden opgevolgd. Toch merkt het ZZg in de projectensfeer te weinig van deze versterking, omdat projectaanvragen en rapportages toch te lang blijven liggen. Iets dergelijks is ook zichtbaar bij andere organisaties zoals MZ en SOEBGS, die –terecht- vaak eerder kiezen om hun primaire processen op orde te houden (onderwijs geven) dan de secundaire processen (bijvoorbeeld subsidies verwerven).

Transparantie

- In het verleden bleek dat de fondsenwerving een groot beslag legde op de beschikbare middelen, waardoor we het CBF-keurmerk dreigden te verliezen. Tegelijk zag het bestuur de grote waarde van educatie op scholen en in kerken. In 2008 werd educatie als zelfstandige activiteit in de doelstelling opgenomen. Educatie werd niet langer gezien als een voorfase van de fondsenwerving, maar als een zelfstandige bijdrage aan de doelstelling, waardoor de kosten voor fondsenwerving halveerden. Maar doordat er in onze uitingen (ZZg-Nieuws en website) niet of nauwelijks bekendheid gegeven wordt aan educatie als invulling van onze doelstelling, lopen we het gevaar dat donateurs niet een geheel correct beeld krijgen van de werkelijke bestedingen aan de doelstelling. De vele kleine projecten, uitgevoerd door partnerorganisaties die vaak zwak zijn, maken dat het veel tijd kost om de correcte projectinformatie te verzamelen.

4. Analyse huidige situatie

4.1 Interne analyse

Met behulp van een SWOT-analyse hebben we de sterktes en zwaktes van de organisatie in beeld gebracht als ook de kansen en bedreigingen in de externe omgeving.

Als de belangrijkste sterktes van het ZZg stellen we vast: het beschikken over voldoende financiële middelen (zowel inkomsten als eigen vermogen), het beschikken over goede contextuele kennis (in het bijzonder van Suriname) en als derde het beschikken over specifieke kennis van zaken als toegepaste theologie, nieuwe sociale media en fondsenwerving. In zekere zin hoort daar ook nog bij het vermogen om anderen te inspireren. Positief is ook de intrinsieke sterke motivatie bij het personeel en het feit dat de secundaire processen in de organisatie goed op orde zijn. Tenslotte wordt er ook stelselmatig gewerkt aan het opbouwen van contacten en relaties met vooral de Broedergemeente in Suriname en in Nederland.

We hebben de volgende belangrijkste zwaktes geïdentificeerd in de organisatie: het beperkte vermogen om naar buiten te treden, de beperkte veranderingszin (qua bereidheid en qua tempo) en de beperkte uitvoeringscapaciteit in de zin dat het dagelijkse werk veel tijd in beslag neemt waardoor er weinig tijd is voor vernieuwing. Daarnaast zien we ook dat er in de uitvoering te weinig financieel-economische kennis op hoger niveau aanwezig is. Dit heeft bijvoorbeeld invloed op mogelijkheden om goed inzicht te krijgen in de opties voor inzet van het eigen vermogen. Door bovengenoemde beperkingen is er bij het ZZg aarzeling om in te spelen op veranderingen en ontwikkelingen in de context en zijn we niet optimaal voorbereid op de (onzekere) toekomst. Het risico bestaat dat het ZZg eerder gedwongen wordt zich aan te passen door de veranderende omstandigheden dan dat dat gebeurt door eigen keuzes. Deze beleidsnota heeft als voornaamste bedoeling die keuzes alsnog te maken.

4.2 Externe analyse

In de externe omgeving zien wij de volgende belangrijke kansen: er is – schatten we in – in principe bereidheid bij onze donateurs om te accepteren dat we meer willen doen aan zending en theologisch werk en dat men dus niet per se alleen wil vasthouden aan aandacht voor concrete hulp. We weten nog niet zeker of die bereidheid zich ook zal vertalen in financiële ondersteuning. Als we accepteren dat het model van fondsenwerving en projectbesteding niet langer de belangrijkste basis is voor het voortbestaan van het ZZg, dan komt er ruimte om projecten en activiteiten te steunen die niet per se werfbaar, maar beleidsmatig wel relevant voor ons zijn.

De aanwezigheid van en het contact met de EBG gemeenten in Nederland biedt een kans – die we nog onvoldoende benutten – om ons werk mede door hen te laten dragen en ons werk aan hen te verbinden. Als derde belangrijke kans voor het ZZg zien we de beschikbaarheid en de bereidheid van onze collega-zendingsorganisaties om met ons samen te werken. Daar willen we graag in de naaste toekomst gebruik van maken. Van deze drie belangrijkste kansen is het positief dat ze door ons in redelijke mate benut kunnen worden; door accentverleggingen en gerichte acties kunnen we als organisatie inspelen op deze kansen. Benadrukt moet worden dat de kansen in de externe omgeving beperkt zijn voor een organisatie als het ZZg die 'handelt' in zending en goede doelen, met 'producten en dienstverlening' zonder groeimogelijkheden in de hedendaagse context. Hierdoor zijn er weinig mogelijkheden om de organisatiekosten terug te verdienen door bijvoorbeeld 'producten en dienstverlening' aan derden aan te bieden.

Naast kansen zijn er ook bedreigingen in de context waarin wij opereren en die wij ook goed in beeld moeten hebben.

Een zeer belangrijke bedreiging is de vergrijzing en het 'afsterven' van ons bestand van donateurs. Deze trend is al vele jaren waarneembaar. Deze bedreiging zien we echter ook weer als een kans om accenten te verleggen en aandacht te geven aan activiteiten die minder gestuurd worden door fondsenwerving.

Een tweede belangrijke bedreiging of risico is de kans dat wij als ZZg niet relevant meer zullen zijn voor onze partnerorganisaties als de focus niet meer op financiële hulp ligt. Deze bedreiging zien we meer als een uitdaging. We kunnen die pareren door onze kennis (zie sterktes) goed in te zetten in de dialoog met de partners en producten en diensten te ontwikkelen waar vraag naar is.

Een ontwikkeling in de samenleving die ook als een bedreiging gezien kan worden, is het wegvallen van het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking en de verdergaande secularisering, waardoor er minder steun verwacht kan worden voor onze zendingsactiviteiten.

Andere bedreigingen zijn: de grote concurrentie in de *goede doelen* markt en de zeer wisselvallige economische context waardoor het lastig is om een voldoende en constant rendement te halen uit ons vermogen.

Net als bij de kansen, zien we bij de belangrijkste bedreigingen en risico's toch goede mogelijkheden om op die bedreigingen in te spelen met onze sterktes (zie 4.4).

4.3 Stakeholdermatrix

Een indeling van 'stakeholders' (belanghebbenden) van het ZZg in een schema, een matrix, kan helpen om inzichtelijk te maken in welke mate specifieke stakeholders belangrijk zijn voor het ZZg en in welke mate ze invloed hebben op ons beleid in de huidige situatie en hoe dat zal veranderen in de toekomst.

De volgende stakeholders worden onderscheiden:

- Donateurs van het ZZg
- Leden van het ZZg
- Partnerorganisaties van het ZZg zoals de EBGs, St. Onderwijs en de medische Zending in Suriname en de drie provincies van de Broedergemeente in Tanzania
- De Broedergemeenten in Nederland
- Collega zendingsorganisaties binnen de Broederuniteit zoals HMH, Mission 21, BDM, BWM etc.
- Fondsen, zoals het Skanfonds, Maagdenhuis, Insinger stichting, Corinne stichting etc.

Het huidige plaatje van die stakeholders ziet er als volgt uit:

<i>Huidige situatie</i>			
	<i>Weinig / minder belang voor ZZg (of onbekend)</i>	<i>Enig belang voor ZZg</i>	<i>Veel belang voor ZZg</i>
<i>Veel invloed op ZZg</i>			Donateurs
<i>Enig invloed op ZZg</i>		Maagdenhuis Skanfonds	
<i>Weinig / geen invloed op ZZg (of onbekend)</i>	Medische Zending Insinger St., Corinne St. etc. BDM, BWM etc.	HMH M21 EBGN Leden ZZg	EBGS St. Onderwijs EBG Mor. Church Tanz.

We zien dat op dit moment in het werk van het ZZg de donateurs de boventoon voeren: zij zijn erg belangrijk voor ons en hebben ook veel invloed via hun donaties. Zij bepalen in belangrijke mate de keuzes in ons werk. Ons werk is voor een groot deel ingericht om hen tegemoet te komen en hen te beïnvloeden. Onze partnerorganisaties zijn wel belangrijk voor ons, maar hebben relatief weinig invloed op ons beleid en ons werk. Wij hebben contact met hen en ze worden door ons regelmatig op de hoogte gehouden. De EBG gemeenten in Nederland zijn relatief minder belangrijk in ons werk en hebben bijna geen invloed op ons. Hetzelfde geldt voor de leden van het ZZg. De verschillende fondsen zijn relatief minder belangrijk in ons werk.

In de komende beleidsperiode zal de plaats van een aantal stakeholders in ons beleid veranderen. De *Broedergemeente in zowel Suriname als in Nederland* komt veel centraler te staan in ons werk. Zij worden veel belangrijker voor ons en wij willen ze ook meer invloed geven op ons beleid. Wij willen hen meenemen in een gedeeld doel. De Broedergemeente in Tanzania, althans de provincies die wij steunen, blijft belangrijk, maar wordt grotendeels indirect benaderd via onze collega-zendingsorganisaties (HMH en Mission 21) die voor ons dus belangrijker worden.

Gewenste situatie

	Weinig / minder belang voor ZZg (of onbekend)	Enig belang voor ZZg	Veel belang voor ZZg
Veel invloed op ZZg			EBGS EBGN
Enig invloed op ZZg		St. Onderwijs EBG Medische Zending Skanfonds Maagdenhuis BDM, BWM etc. Leden ZZg Donateurs ZZg	HMH (MCT) M21 (MCT) TBS Bouwfonds
Weinig / geen invloed op ZZg (of onbekend)		Insinger St., Corinne St. etc.	

Het belang van de donateurs van het ZZg in ons werk neemt relatief en geleidelijk af. Ons werk zal minder dan voorheen op hen gericht zijn, wat niet wil zeggen dat ze de komende vijf jaar uit beeld verdwijnen. We willen ze graag zoveel mogelijk behouden. De positie van andere partnerorganisaties verandert enigszins en de positie van de leden van het ZZg blijft in principe gelijk.

Zeer kernachtig komt de verschuiving in de plaats van stakeholders erop neer dat wij ons voortaan meer gaan richten op de Broedergemeente in vooral Suriname en Nederland en minder op onze donateurs.

4.4 Confrontatiematrix

Een confrontatiematrix is een hulpmiddel om strategisch te analyseren en mogelijkheden en keuzes inzichtelijker te maken. Zij borduurt voort op de SWOT-analyse (zie 4.1 en 4.2) waarbij gekeken wordt hoe vastgestelde sterktes en zwaktes benut en verbeterd kunnen worden om in te spelen op externe kansen en bedreigingen. In het bijzonder willen we kijken hoe we onze sterktes kunnen benutten om in te spelen op kansen in de omgeving.

Sterke punten van het ZZg zijn vooral dat we veel kennis in huis hebben en dat we beschikken over voldoende financiële middelen, ook voor de langere termijn. Als belangrijkste kansen voor het ZZg zagen we dat we mogen uitgaan van bereidheid bij onze donateurs om onze hernieuwde blik op zending en geloofszaken te waarderen en hopelijk ook te ondersteunen. Daarnaast biedt de aanwezigheid en onze band met de EBGN gemeenten een kans om de relatie met hen te intensiveren en meer te betrekken bij ons werk.

Als onze belangrijkste zwaktes zagen we beperkte veranderingszin en beperkt vermogen om naar buiten te treden, en als belangrijkste bedreigingen of risico's dat het ZZg niet meer relevant is voor partners en vergrijzing van het donateurenbestand.

Als we die belangrijkste sterktes en kansen met elkaar verbinden, en ook koppelen aan onze belangrijkste zwaktes die we kunnen verbeteren en de belangrijkste bedreigingen of risico's, dan kunnen we stellen dat het ZZg er goed aan zou doen om onze kennis te gebruiken om nieuw aanbod, nieuwe 'producten en diensten' te ontwikkelen op het gebied van zending met behulp van de beschikbare financiële middelen (het eigen vermogen). Deze producten en diensten worden dan aangeboden aan onze belangrijkste afnemers, de EBGN en EBGs, waarmee het risico verminderd wordt dat wij niet relevant voor hen zijn. Het product kan ook helpen om donateurs warm te maken voor onze zendingsdoelen en misschien ook nieuwe donateurs te winnen.

4.5 Scenario's voor het ZZg

Omdat we goed nadenken en moeten nadenken over de toekomst van het ZZg en over onze toekomstige rol, is het zinvol verschillende opties op een rij te zetten zodat we ons niet blind staren op slechts één ontwikkelingspad. Het is belangrijk rekening te houden met factoren in de context van ons werkterrein die een sterk effect kunnen hebben op de verdere ontwikkeling van het ZZg. Kernvariabelen daarbij zijn: de ontwikkeling in de 'markt' voor het ZZg, in het bijzonder de vraag naar onze hulp of kennis, maatschappelijke en economische ontwikkelingen in Nederland en de wereld, de ontwikkeling van ons donateurenbestand en – daarmee samenhangend – de ontwikkeling van onze inkomsten en ons vermogen.

Factoren en vooral ook ontwikkelingen die van belang zijn voor onze eigen toekomst zijn onder meer: de verdergaande secularisering van de samenleving waardoor er (ook financieel) nog minder draagvlak is voor

zendings- en theologisch werk, het nog verder wegvallen van het draagvlak voor OS waardoor we op den duur nog minder donaties moeten verwachten voor ons traditionele hulpwerk, opeenvolgingen van korte periodes van economische groei en recessie waardoor het moeilijk is een hoog en gelijkmatig rendement te halen uit ons eigen vermogen, een afnemende behoefte aan ondersteuning van onze partners omdat ze (ook financieel) steeds zelfstandiger worden, een afnemende behoefte aan hulp omdat landen als Suriname en Tanzania zich steeds verder economisch en maatschappelijk ontwikkelen, een toename van nalatenschappen van donateurs met verdere vergrijzing van ons bestand. Het is uiteraard lastig om de ontwikkeling van deze trends goed in te schatten en er kunnen zich ook nieuwe ontwikkelingen voordoen die we nu niet goed kunnen overzien.

Met inachtneming van de mogelijke ontwikkeling van bovenstaande factoren in de context van het ZZg kunnen we de volgende drie scenario's onderscheiden voor de toekomstige ontwikkeling van het ZZg.

a) *Het optimistische scenario*

In dit scenario schatten we de ontwikkelingen van de kernfactoren in de context van onze organisatie positief in: onze partnerorganisaties hebben daadwerkelijk behoefte aan onze steun en roepen die in. De secularisering in de Nederlandse samenleving schrijdt niet verder voort en er is zelfs een opleving voor religieuze onderwerpen. Het draagvlak voor OS stabiliseert of neemt eventueel toe (bijvoorbeeld onder invloed van het vluchtelingenvraagstuk). Het donateurenbestand daalt niet verder en stabiliseert zich op 9.000 donateurs van wie 3.000 actieve donateurs. De nalatenschappen aan het ZZg nemen toe. De economie groeit en daardoor komt het rendement van het eigen vermogen voor de komende vijf jaar op tenminste gemiddeld 6%.

In dit scenario beschikt het ZZg over een omzet van tenminste gemiddeld € 1 miljoen per jaar, kunnen we onze hulp aan partners via Woord en Daad op tenminste € 750.000,- per jaar houden, hebben we voldoende budgettaire ruimte om actief te werken aan nieuwe zending- en relatieontwikkeling (primair tussen de EBGN en de EBGs) en hebben we tenminste 4.6 fte's tot onze beschikking.

b) *Het pessimistische scenario*

In dit scenario schatten we de ontwikkelingen in de kernfactoren negatief in: onze partners doen geen beroep op ons. De secularisering in Nederland gaat sterk verder. Het draagvlak voor OS kalft verder af. Het donateurenbestand krimpt versneld in. De nalatenschappen blijven achter bij de prognoses en het eigen vermogen rendeert niet of nauwelijks.

De omzet van het ZZg in dit scenario daalt in vijf jaar tijd van € 1 miljoen naar € 250.000,-. We hebben bijna geen budget meer voor concrete projecten en besteden de schaarse middelen aan relevante zendingsactiviteiten. Het aantal fte's daalt naar 1.5 en op de langere termijn wordt het ZZg een vermogensfonds zonder personeel.

c) *Het meest waarschijnlijke scenario*

Om noch te optimistisch noch te pessimistisch te zijn, werken we met een voor ons meest waarschijnlijk scenario voor de toekomst van het ZZg. Hierbij gaan we ervan uit dat we onze goede samenwerkingsrelatie met onze kernpartners verder hebben ontwikkeld, dat de secularisering in Nederland wel verder doorgaat maar weinig effect heeft op ons werk, het draagvlak voor OS in de samenleving continue blijft, het donateurenbestand nog licht daalt maar zich geleidelijk aan stabiliseert, de nalatenschappen gelijk of meer zijn aan de verwachtingen en gemiddeld elk jaar boven de € 100.000,- uitkomen en het vermogen op het huidige peil rendeert van gemiddeld 6%.

De totale inkomsten van het ZZg in dit scenario neemt in vijf jaar tijd licht af van bijna € 940.000,- in 2016 naar € 910.000,- in 2020 (zie meerjarenraming 7.2) waarbij de beleggingsopbrengsten de teruglopende wervingsinkomsten in enige mate compenseren. Het aantal fte's neemt geleidelijk aan af van 4.6 naar 4.2, maar blijft op een redelijk peil gehandhaafd.

5. Gewenste situatie

5.1 Organisatiedoelen

De doelstellingen van het ZZg zijn vastgelegd in de statuten van de organisatie die nog steeds richtinggevend zijn voor het handelen van onze organisatie. Het ZZg wil zich blijvend inzetten voor de verkondiging van het evangelie en wil dit doen door de Broedergemeente wereldwijd. In het bijzonder Suriname, om te ondersteunen in diens taak. Naast Woordverkondiging horen ook Diaconaat en Ontwikkelingswerk tot die taken, omdat Woord en Daad bij de Broedergemeente met elkaar verbonden zijn. Meer dan in het recente verleden wil het ZZg in de nieuwe beleidsperiode aandacht geven aan de oorspronkelijke zendingsopdracht.

Als aanvulling op deze bestaande doelen kunnen we aanvullend nieuwe doelen voor de organisatie formuleren:

1 WOORD: Partnerorganisaties ondersteunen in hun verkondigende taak door hun kerkelijk leven te helpen versterken en hun zendingsdoelen te helpen verwezenlijken.

2 DAAD: De ondersteuning van concrete activiteiten van Broedergemeenten of daaraan verwante organisaties om situaties van achterstand te verbeteren.

3 RELATIES: De Hernhutter identiteit helpen versterken van Broedergemeenten in Nederland en elders door te helpen verbindingen te leggen tussen Broedergemeenten en uitwisseling van inspiratie en kennis te organiseren.

4 FINANCIËLE BASIS: Werving en het genereren van de middelen om bovengenoemde activiteiten mogelijk te maken.

De organisatiedoelen zijn specifiek uitgewerkt in paragraaf 5.7.

5.2 Strategie

Op basis van de geformuleerde doelen kunnen we vervolgens kijken welke middelen we nodig hebben, hoe we die middelen inzetten en welke activiteiten we moeten en zullen uitvoeren om de gestelde doelen te bereiken.

Kennis, menskracht en financiën zijn de belangrijkste middelen die nodig zullen zijn om de doelen te realiseren.

Kennis om het bestaande en het nieuwe werk uit te voeren is in principe voldoende aanwezig binnen de organisatie en zal hiervoor ingezet worden. Op het vlak van financieel-economische kennis, noodzakelijk voor het effectiever benutten van het eigen vermogen, is wel aanvullende kennis nodig, die voorlopig ingehuurd kan worden.

De menskracht in de organisatie is afgenomen als gevolg van de doorgevoerde bezuinigingen die nodig waren vanwege de dalende inkomsten. Dit zal worden gecompenseerd door voor Suriname een eigen bescheiden projectenbureau in te stellen dat moet helpen om projectideeën van partners uit te werken en te realiseren. Voor Tanzania zal gebruik gemaakt worden van de kennis en menskracht van de collega-zendingsorganisaties. Deze twee vormen van uitbesteding moeten garanderen dat er voldoende projecten binnenkomen van voldoende kwaliteit om de voorgenomen projectomzet te realiseren.

De financiële middelen zijn – naar onze inschatting – in principe voldoende om de beleidsdoelen te realiseren. Hoewel onze inkomsten van donateurs en uit andere bronnen afnemen, beschikt de organisatie over voldoende eigen vermogen om eventueel in te zetten om – indien nodig – de uitvoering van het werk te garanderen. Fondsenwerving zal de komende jaren nog steeds een belangrijk onderdeel vormen van de aanpak om de inkomsten zo veel mogelijk op peil te houden.

5.3 Beschrijving gewenste situatie

Op basis van de gemaakte analyse van het gevoerde beleid, komen we tot suggesties voor aanpassing van het beleid van het ZZg voor de komende jaren met een mengvorm van voortzetting van een aantal bestaande beleidslijnen – voor zolang dat mogelijk is – en de opname van een aantal nieuwe beleidslijnen. De Broedergemeente is een kerk van Woord en Daad, beide vormen kernonderdelen van ons beleid. Hoewel de essentie is dat beide onderdelen met elkaar samenhangen, wordt voorgesteld om het Woord als aparte beleidslijn op te nemen om de noodzakelijke aandacht voor dit onderdeel te waarborgen.

A) WOORD

Het Woord, ondersteuning van de zendingsactiviteiten en andere kerkelijke zaken van onze kerkelijke (kern)partners, komt veel meer dan in het recente verleden centraal te staan in het werk van het ZZg. We geven hiermee invulling aan onze statuten als zendingsorganisatie. Gesprekken met onze kernpartner, de

EBG in Suriname, hebben opgeleverd dat men als kerk onverkort aan de Zendingsopdracht invulling wil blijven geven. Daarbij wordt gedacht aan nieuwere bevolkingsgroepen in Suriname die onvoldoende benaderd zijn met het Evangelie. Maar ook hernieuwde zending onder degenen in de samenleving die het Woord wel gehoord hebben, maar ervan vervreemd zijn geraakt. De leiders van de EBGs zijn ervan overtuigd dat de Broedergemeente een toegevoegde waarde heeft in de Getuigenis. Het ZZg wil de kerk daarin ondersteunen.

Voorgesteld wordt geen algemene brede steun te geven aan de EBG in Suriname, zoals bijvoorbeeld in het verleden de 'Block Grant', maar onze steun te richten op een beperkt aantal belangrijke thema's in het werk van de EBGs. Thema's die naar voren kwamen in bilaterale gesprekken zijn: zending onder nieuwe groepen, het jeugdwerk, het binnenland en theologische opleidingen². De leiding van de kerk verwacht dat de lokale gemeenten het voorwerk doen en daarvoor is ondersteuning nodig. In het bijzonder moet het lokale kader van de gemeenten verder toegerust worden voor het werk. Het opbouwen van lokaal kader door verdere opleiding en toerusting beschouwt de kerkleiding als een kerntaak en hierbij wil het ZZg graag ondersteuning geven. Het Theologisch Seminarie zal daarbij een belangrijke rol vervullen en zal daarin ook apart ondersteund worden door het ZZg. De ondersteuning van de EBGs in de genoemde kernthema's kan de vorm krijgen van samenwerking, uitwisselingen, kennisuitwisseling en ook financiële ondersteuning. In het bijzonder willen wij graag de band tussen de EBGs en de EBGN helpen verstevigen (zie verder C). Naast steun bij de opbouw van lokaal kader van de kerk is er ook ondersteuning nodig van de verdere institutionele ontwikkeling van het centraal kantoor van de EBGs. In het bijzonder is versterking nodig van de administratie, de financiën en het beheer van het kantoor. De kerk wil daarbij ook graag de eigendommen van de kerk, bezit in de vorm van vastgoed, verder ontwikkelen om de eigen financiële positie te versterken. Naast steun aan het kerkelijk werk van de EBG in Suriname, zullen we de komende jaren ook het zendings- en kerkelijk werk van de drie provincies van de Broedergemeente in Tanzania waarmee we al samenwerken³ ondersteunen. Die steun zal niet meer rechtstreeks zijn maar plaatsvinden via onze collega-zendingsorganisaties HMH en Mission 21 die reeds nauw samenwerken met de genoemde provincies. Naar verwachting zal ons budget qua financiële middelen en menskracht voor 75% besteed worden aan de EBGs, 20% aan Tanzania en voor de overige 5% incidenteel aan andere landen waar de Broedergemeente vertegenwoordigd is. Er gaan steeds meer stemmen op om ook zendingswerk in Nederland van de Broedergemeente actiever te ondersteunen. Die optie zal nader onderzocht worden. We stellen vast dat het lastig zal zijn voor zendings- en kerkelijk werk te werven onder onze donateurs. Dit onderdeel dient daarom primair uit andere bronnen gefinancierd te worden.

B) DAAD

Omdat Woord & Daad aan elkaar verbonden zijn bij de Broedergemeente, is het belangrijk ook ondersteuning te (blijven) geven aan dit onderdeel van het werk van de kerk. Dat hebben wij in de afgelopen tijd – zelfs decennia – ook ruim gedaan, vooral ook omdat deze vorm van concrete hulp ons goede mogelijkheden bood om te werven bij onze donateurs.

Bij de Daad maken we onderscheid tussen diaconaal werk en ontwikkelingshulp. Diaconaal werk betreft de concrete maatschappelijke hulpverlening vanuit de kerk. De Broedergemeente in Suriname vindt dit werk erg belangrijk omdat de kerk middenin de samenleving staat en hoort te staan. Bij ontwikkelingshulp zetten onze partnerorganisaties zich in om de duurzame ontwikkeling van hun doelgroep te bevorderen en hun welvaart te verhogen. Concrete vormen daarvan zijn onderwijs, gezondheidszorg en economische ontwikkeling.

Naar verwachting zal ongeveer 50% van onze middelen en tijdinzet binnen dit onderdeel bestemd zijn voor Suriname, waar primair zal worden samengewerkt met de EBGs bij het diaconale werk, en met St.

Onderwijs der EBG en de Medische Zending aan respectievelijk onderwijs en gezondheidszorg.

Circa 40% van het budget van dit onderdeel zal besteed worden aan projecten in Tanzania. Enerzijds betreft het diaconale- en ontwikkelingsprojecten van de Broedergemeente in Tanzania die wij zullen steunen via de collega-zendingsorganisaties HMH en Mission21. Anderzijds zal de samenwerking met de Stichting Trijntje Beimers rondom landbouw en onderwijs ook de komende jaren worden voortgezet.

Incidenteel zullen wij ook kleinere projecten steunen van Broedergemeenten in andere delen van de wereld zoals in Zuid-Afrika of Cuba.

In de komende beleidsperiode blijft deze concrete steun onderdeel van ons werk, maar zal minder belangrijk worden ten opzichte van de andere onderdelen van het beleid. De verwachting is dat de behoefte aan deze vorm van ondersteuning in de komende jaren zal afnemen naarmate de partnerorganisaties of eventueel de overheid in de partnerlanden meer in staat zullen zijn om zelf de kosten te betalen, naarmate de landen zich economisch verder ontwikkelen. Tevens verwachten we dat de inkomsten van donateurs voor dit onderdeel geleidelijk verder zullen dalen de komende jaren als vervolg van de dalende trend van de afgelopen jaren.

² Deze thema's zijn ook opgenomen in het nieuwe (concept)beleidsdocument van de EBGs voor de periode 2014-2020.

³ De South Province, South-West Province en de Rukwa Province.

Bij de financiering van activiteiten van dit onderdeel zullen we goed rekening moeten houden met de mogelijkheden om daar middelen voor te werven bij onze achterban of eventueel bij andere bronnen, zoals fondsen. Het volume van de concrete hulp die we met fondsenwerving kunnen financieren zal bepaald worden door de omvang van de giften daarvoor.

C) RELATIES

In het huidige beleid ging het bij dit onderdeel vooral om educatie. Wij willen in de nieuwe beleidsperiode dit soort werk anders gaan inrichten en ons veel meer gaan inzetten voor het versterken van de Hernhutter identiteit. In de komende jaren wil het ZZg dus een actieve rol spelen in het bevorderen van onderlinge contacten en het onderhouden van relaties tussen de Broedergemeenten wereldwijd. Kenmerkend voor de Broedergemeente is dat deze zich op vele plekken in de wereld bevindt en dat het belangrijk is dat de leden van de kerk contact met elkaar onderhouden, om voeling met elkaar te houden en te beseffen dat we allemaal onderdeel zijn van een groter geheel. Het leggen van verbindingen kan de onderlinge betrokkenheid vergroten en voorkomen dat we uit elkaar groeien. De contacten helpen om de Hernhutter identiteit te versterken en het geloof te versterken en te verdiepen door het besef dat men deel is van een wereldwijde gemeenschap waar mensen in dezelfde geest werken aan Woord en Daad.

Speciale aandacht zullen we besteden aan het bestendigen van de relaties tussen de Broedergemeenten in Nederland en die van Suriname, en waar mogelijk ook met de Broedergemeenten in Tanzania. Bij de Broedergemeenten in Nederland is er nog relatief weinig kennis van de wijze van geloven en het werk van de kerk van de EBG in andere landen. Het ZZg wil zich graag intensiever inzetten om de wereldwijde Broedergemeente meer naar Nederland te brengen. Uitwisselingen van personen maar ook van ideeën zullen veel meer dan voorheen een wederzijds karakter krijgen. Dat kan de vorm krijgen van uitwisselingen van voorgangers of andere leden van de kerk tussen de landen.

Heel graag willen we meer aandacht geven aan inspiratie en bezieling. Aan het delen van inspirerende verhalen en gedachten met elkaar. Hiervoor willen we anderen aan het woord laten, laten vertellen waar ze mee bezig zijn, hoe ze hun geloof vorm geven, waar ze hun inspiratie vandaan halen. Zo kunnen we van elkaar leren en elkaar inspireren. Het is belangrijk dat het ZZg in de komende tijd een specifiek product ontwikkelt om aan deze gedachte tastbaar vorm te geven.

Een concrete vorm van uitwisseling die we willen stimuleren is die van kennis. Bij onze partners is kennis en ervaring aanwezig die we kunnen delen met leden van de Broedergemeente in Nederland zoals kennis over bevrijdingspastoraat. Omgekeerd kunnen wij ook kennis delen die in Nederland beschikbaar is, bijvoorbeeld over onderwijs, institutionele ontwikkeling en fondsenwerving, met partnerorganisaties overzee.

In het bijzonder willen we extra ruimte geven in ons werk aan jongeren. De Broedergemeente in Nederland heeft te maken met vergrijzing en het onvoldoende kunnen betrekken van jongeren bij de kerk. De Broedergemeente in Suriname lukt dat veel beter en we kunnen ons actief inzetten om gedachten en ervaringen met elkaar uit te wisselen. We willen de jongeren in Nederland, ook buiten de EBG, bereiken met onze boodschap en dat zullen we op een andere manier moeten doen wil dat echt lukken. We zullen moeten afstappen van het idee om 'educatie' te brengen naar Nederlandse jongeren, en ons meer moeten verdiepen in hun leef- en denkwijze. We moeten ons openstellen om juist van jongeren te leren, om te leren wat hen 'bezielt', wat ze bezig houdt. We moeten ruimte bieden aan de jongeren om hun verhaal aan ons en aan elkaar te vertellen.

Partnerorganisaties hebben aangegeven dat zij een vertegenwoordigende rol zien voor het ZZg in Nederland. Deze partners kunnen niet elk moment in Nederland zijn en willen graag op de hoogte blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied zoals onderwijs en gezondheidszorg, contacten onderhouden met collega organisaties, specifieke kennis of materialen halen uit Nederland. Het ZZg is zeker bereid partners hierin bij te staan en op deze manier ook invulling te geven aan het bestendigen van de onderlinge relaties en samenwerking.

Voorlichting en fondsenwerving blijven de komende tijd nog een belangrijk onderdeel van ons werk, maar zullen minder centraal staan dan voorheen om meer ruimte te bieden aan bovenstaande activiteiten. In onze voorlichting en fondsenwerving zullen we meer aandacht besteden aan zending, geloofszaken, verbinding en inspiratie.

In het onderdeel 'Relaties' zit geen evident verdienmodel. Er kunnen en zullen producten en diensten ontwikkeld worden, zoals uitwisselingen en conferenties, die inspelen op de (potentiële) vraag van de afnemers – primair de EBG en EBGs – maar het produceren daarvan zal niet kostendekkend en zeker niet winstgevend zijn.

D) FINANCIËLE BASIS

De verschuiving in ons toekomstig werk, met meer aandacht voor het Woord en voor Relaties, zal ook gevolgen hebben voor de financiering daarvan. We moeten dit als organisatie goed onder ogen zien. De afgelopen jaren kregen we vooral inkomsten van donateurs, maar ook van de overheid voor ons ontwikkelingsgerichte werk. Van de overheidsfinanciering nemen we in 2015 afscheid. De donateursinkomsten lopen al vele jaren terug en voor de financiering van zending en van relaties en betrokkenheid zijn die inkomsten minder geschikt. Voor beide onderdelen van ons werk is het moeilijk om fondsen te werven.

Kerkelijk werk, in het bijzonder kerkopbouw, maar ook bijvoorbeeld theologische opleidingen, heeft in ons verleden weinig wervingskracht uitgeoefend op onze achterban. We zullen proberen door gerichtere aandacht aan dit aandachtsveld te besteden en de informatie 'pakkender' te presenteren, toch middelen hiervoor binnen te halen bij onze achterban.

Het versterken van onderlinge relaties en bevorderen van betrokkenheid zal een beleidsonderdeel zijn dat zich moeilijk laat werven. Door het geven van gerichte informatie over dit onderdeel zullen we het wel onder de aandacht brengen bij onze achterban, maar niet in de verwachting dat men hiervoor specifieke giften zal geven die voldoende zijn om de kosten te dekken.

De fondsenwerving zal primair ingezet worden voor het onderdeel Daad, dus voor diaconaal werk en ontwikkelingshulp. Waar mogelijk kunnen we 'fundraising' activiteiten op touw zetten, zoals benefietavonden, om voor specifieke doelen te werven. Het bestuur heeft aangegeven zich hiervoor graag in te zetten. Fondsen zullen ook benaderd worden voor financiering van projecten, maar daarvoor zijn wel goede projectvoorstellen nodig.

Erfenissen en nalatenschappen zullen voor het werk van het ZZg een relatief belangrijke – en wellicht stijgende – bron van inkomsten zijn in de komende jaren. Sommige hiervan zijn geormerkt voor specifieke doelen. Het is te overwegen niet-geormerkte nalatenschappen specifiek te bestemmen voor het kerkelijk werk dat wij steunen van onze partners omdat voor dit werk niet goed te werven is.

Het ZZg heeft in de loop der jaren een eigen vermogen van behoorlijke omvang opgebouwd. Hiervan wordt een groot deel belegd in de vorm van aandelen en obligaties door een professioneel bureau. Het – wisselende – rendement van deze beleggingen wordt deels weer toegevoegd aan het eigen vermogen en gedeeltelijk benut ter aanvulling van de begroting van de organisatie. Het is te overwegen een nader te specificeren deel van het rendement op het eigen vermogen actief in te zetten voor de doelstellingen van de organisatie.

Een optie is om een deel van het vermogen actief in te zetten voor investeringen die een hoger rendement kunnen opleveren dan de gemiddelde opbrengsten uit beleggingen. Investerings in de vastgoedsector grond en/of gebouwen in Suriname bieden hiervoor een mogelijkheid. Uiteraard gaat zo'n optie gepaard met een groter risico. Binnen deze optie is een specifieke mogelijkheid het investeren in bezittingen van de Broedergemeente Suriname waardoor de kerk de eigen inkomsten zou kunnen verhogen. Een andere mogelijkheid is het investeren in een bouwfonds in Suriname voor de bouw van dienstwoningen voor leerkrachten. Om risico's te minimaliseren is het raadzaam om, bij een positief besluit van het bestuur over het gedeeltelijk investeren van het eigen vermogen, te beginnen met pilotprojecten.

Het is aan te bevelen om vaker bestemmingsreserves in het leven te roepen om financiële middelen te oormerken voor een specifiek doel, bijvoorbeeld voor kerkelijk werk van de EBGs of voor een bouwfonds.

Een optie hierbij is een reserve te vormen op de begroting voor 'Research & Development' van het ZZg.

Voor onze dienstverlening in de toekomstige periode zullen we bepaalde producten en diensten moeten ontwikkelen. Met het ontwikkelen van deze producten en diensten en het concept van de dienstverlening zijn kosten gemoeid. Zoals aangegeven is het niet zeer waarschijnlijk dat deze producten en diensten van het ZZg kostendekkend of winstgevend zullen zijn.

5.4 Benodigde middelen

Voor het kunnen uitvoeren van het beoogde werk van het ZZg in de komende beleidsperiode zijn middelen nodig, zoals ook hierboven al deels aangegeven. De belangrijkste middelen zijn menskracht en financiële middelen.

Naar verwachting zal het ZZg in de beleidsperiode 2016-2020 kunnen beschikken over gemiddeld 4.4 fte's. Voorgesteld wordt de fte's als volgt in te zetten op de beleidsonderdelen⁴:

- | | | |
|---------------------------|---|-----------|
| a) WOORD | - | 0,2 fte's |
| b) DAAD | - | 0,7 fte's |
| c) RELATIES | - | 0,8 fte's |
| d) Fin. Adm. ⁵ | - | 1,3 fte's |
| e) Algemeen ⁶ | - | 1,6 fte's |

Het aantal fte's is teruggebracht van 7.2 fte's in begin 2015 naar 4.6 in 2016. De beschikking over voldoende fte's gedurende de totale nieuwe beleidsperiode zal afhangen van de ontwikkeling van de financiële middelen. Het aantal beschikbare fte's en de toewijzing daarvan aan de beleidsdoelen zal halverwege de beleidsperiode, medio 2018, geëvalueerd worden.

Voor de komende vijf jaren wordt uitgegaan van een beschikbare begroting van circa € 915.000,- per jaar. De indicatieve meerjarenraming geeft aan hoe het budget verdeeld zal worden. Hier wordt een verschuiving zichtbaar: de subsidies voor WOORD (dus de steun aan partnerorganisaties voor de opbouw van hun kerk en de uitvoering van hun zendingsplannen) neemt toe ten koste van concrete materiele steun (DAAD). De begroting wordt uiteraard bepaald door de te verwachte inkomsten. Bij de 'midterm' evaluatie medio 2018 zal bekeken worden of de werkelijke inkomsten nog op peil zijn vergeleken met de verwachte inkomsten en zal zo nodig de begroting voor de tweede helft van de beleidsperiode bijgesteld worden.

5.5 Toetsing haalbaarheid

Het nieuwe beleid zoals dat in de nota is uitgewerkt, vooral in paragraaf 5.3, is haalbaar mits aan drie basisvoorwaarden voldaan wordt:

- i) Voldoende financiële middelen.
Die worden in principe voldoende geacht op basis van de verwachte inkomsten van donateurs, nalatenschappen en het rendement op het eigen vermogen. Deze inkomsten dienen echter wel zorgvuldig gemonitord te worden. In 2015 heeft het ZZg vanwege de teruglopende inkomsten reeds bezuinigd op de personele kosten. Deze bezuinigingen zullen voortgezet worden in 2016, aangevuld met bezuinigingen op de huisvestingskosten. Hierdoor zijn er in principe meer middelen beschikbaar voor de doelstellingen van de organisatie in de komende periode.
- ii) Voldoende menskracht en deskundigheid.
Uitgegaan wordt van een minimale bezetting van 4.0 fte's om de doelstellingen te kunnen realiseren. Voor het goed kunnen uitvoeren van de aangegeven aandachtsvelden is voldoende deskundigheid in huis. Voor het eventueel proactief werken met het eigen vermogen is er bij het personeel onvoldoende deskundigheid in huis. Dit kan worden aangevuld door gebruik te maken van de deskundigheid bij bestuursleden en/of het inhuren van een deskundige, bijvoorbeeld een lokale deskundige in Suriname.
- iii) Het beschikken over aansprekende producten en diensten.
Het ZZg zal in de komende tijd nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen ter aanvulling van het bestaande product van 'projecten' waarvoor fondsen worden geworven.

5.6 Risicoanalyse

De volgende risico's worden gesignaleerd die een mogelijke bedreiging kunnen vormen voor het behalen van de aangegeven beleidsdoelstellingen. Bij elk onderdeel is aangegeven hoe de risico's geminimaliseerd kunnen worden.

- Het opheffen van de projectenafdeling.
Dit kan leiden tot een stagnatie in de aanvoer van projecten en tot mindere toetsing en controle van projecten. Dat kan op zijn beurt ook weer leiden tot minder inkomsten omdat er minder goede projecten zijn. Dit risico wordt geminimaliseerd door de aanvoer van projecten en monitoring daarvan uit te besteden. Voor Tanzania zullen de collega organisaties HMH en Mission21 hiervoor zorg dragen. Voor Suriname zal een projectenbureau worden opgezet (zie 6.3).

⁴ Met het verschuiven van de subsidies van DAAD naar WOORD kunnen er fte's in de loop van de komende jaren meeschuiven.

⁵ Hieronder is o.a. begrepen: donateursadministratie, projectadministratie, boekhouding.

⁶ Hieronder is o.a. begrepen: fondsenwerving, onderzoek Financiële Basis, Algemeen Secretariaat.

- Het projectenbudget wordt niet opgemaakt.
In het verleden is gebleken dat partnerorganisaties relatief beperkte absorptie- en uitvoeringscapaciteit hebben, in het bijzonder ook de EBGS, en het risico bestaat dat het projectenbudget niet voldoende benut wordt en het ZZg dus met geld 'blijft zitten'. Voor de oplossing: zie voorgaande punt.
- Onvoldoende creativiteit.
Het ZZg ontwikkelt onvoldoende en niet snel genoeg nieuwe producten en diensten, vooral voor het onderdeel 'Relaties'. Hierdoor kunnen we irrelevant worden voor de partnerorganisaties zoals de EBGS. Om dit risico te minimaliseren zal er in 2016 voldoende tijd gestoken moeten worden door het ZZg i.s.m. het uitvoerend bureau in Suriname om deze producten en diensten te ontwikkelen.
- De organisatie wordt te klein.
Indien het aantal fte's onder de 4.0 zakt kan het risico optreden dat de organisatie te klein wordt en onvoldoende slagvaardig om de doelen te bereiken. Dit risico wordt niet erg hoog ingeschat omdat de inkomsten van het ZZg om de fte's te bekostigen positief wordt geschat (zie volgende punt).
- Onvoldoende inkomsten.
Het risico kan zijn dat er onvoldoende inkomsten beschikbaar zijn om de komende vijf jaar activiteiten en menskracht te financieren. Dit risico wordt minimaal geacht vanwege de verwachte inkomsten van donateurs, de toename in nalatenschappen en het kunnen beschikken over voldoende eigen vermogen om de voortgang van het ZZg in de nieuwe beleidsperiode te garanderen.
- Het weglekken van eigen vermogen.
Dit risico kan optreden als het eigen vermogen actief wordt ingezet om een hoger rendement te krijgen via investeringen of indien het op grotere schaal ingezet wordt om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Dit risico kan geminimaliseerd worden door zorgvuldige overwegingen vooraf te maken, specifieke deskundigheid in te roepen, door het aandeel van het eigen vermogen dat hiervoor ingezet wordt te beperken en door te werken met pilotprojecten. De financiële buffer van het ZZg is zodanig groot dat omvallen van de organisatie niet in het geding is.
- Interen.
Een risico is ook dat eigen vermogen niet welbewust geleidelijk minder wordt doordat elk jaar een klein deel wordt gebruikt om een tekort aan inkomsten aan te vullen om de uitgaven en kosten op peil te houden. Dit risico kan worden afgedekt, of in ieder geval inzichtelijk worden gemaakt door het instellen van een bestemmingsreserve hiervoor.

5.7 Speerpunten

WOORD:

Uitbreiding van het zendingswerk van partnerorganisaties (Broedergemeente)

Vanaf 2016 zullen we in het aandachtsveld WOORD gericht inzetten op ondersteuning van de Broedergemeente in Suriname, in het bijzonder bij het versterken van het kerkelijk kader voor lokale gemeenten en voor het binnenland. Daarnaast zal, maar mede in samenhang met het voorgaande, het Theologisch Seminarie van de EBGS ondersteund worden, waarbij ook een gesprek gevoerd zal worden over aard en omvang van het seminarie. Als derde speerpunt in het aandachtsveld WOORD zal het kerkkantoor van de EBGS nog een aantal jaren institutioneel ondersteund worden. Op beperkt niveau zullen de kerkelijke activiteiten van de Broedergemeente elders (vooral Tanzania) ondersteund worden. Het budget voor WOORD neemt toe van € 141.000,- in 2016 naar € 246.000,- in 2020. De omvang van de steun wordt bepaald van het absorptievermogen van de EBGS en kan eventueel minder zijn dan voorzien van onze kant.

DAAD:

Verbetering van het welzijn en de welvaart van doelgroepen van de partnerorganisaties.

Bij het aandachtsveld DAAD staat, net als bij WOORD, steun aan partnerorganisaties in Suriname voorop. We zullen de komende jaren – zeker de eerste jaren – op grotere schaal dan voorheen de diaconie van de EBGS steunen met middelen. Daarnaast zullen we het werk van St. Onderwijs der EBG en de Medische Zending steunen. De steun aan diaconale en maatschappelijke projecten in Tanzania wordt voortgezet, maar neemt in omvang af. Het activiteitenbudget van DAAD neemt af van € 283.000,- in 2016 naar € 123.000,- in 2020, om financiële ruimte te maken voor steun aan het WOORD en rekening houdend met afnemende donaties.

RELATIES:**Versterking van de Hernhutter identiteit en geloof door het besef deel te zijn van een wereldwijde gemeenschap waar mensen in dezelfde geest werken aan Woord & Daad.**

In het nieuwe aandachtsveld RELATIES is het eerste speerpunt het actief benaderen van de EBG gemeenten in Nederland door inspirerende verhalen van de Broedergemeente wereldwijd aan te bieden en de komst van buitenlandse leden van de EBG te faciliteren. In bredere zin zullen we de komende jaren ontmoetingen binnen de Broedergemeente faciliteren door workshops en symposia waarbij relevante thema's besproken worden. Een speerpunt is daarnaast het actief benaderen van jongeren in Nederland op een verfrissende en aansprekende manier en hen verbinden aan jongeren elders.

FINANCIËLE BASIS:

Om bovenstaande beleidsonderdelen financieel mogelijk te maken zijn ook speerpunten bepaald in het onderdeel FINANCIËLE BASIS. De werving zoals we die al jaren doen onder donateurs en fondsen zal ook de komende jaren worden voortgezet. Daarnaast zullen we de komende jaren een nieuw verdienmodel moeten ontwikkelen met als basis het eigen vermogen van de organisatie. Overwogen kan worden – als derde speerpunt – om specifiek te investeren samen met de EBGs met als doel het vastgoed van de kerk te ontwikkelen.

De speerpunten zijn verder thema en per jaar uitgewerkt en opgenomen als bijlagen (I en II).

6. Conclusies, aanbevelingen en uitvoering

6.1 Conclusies

De context waarbinnen het ZZg functioneert, is de afgelopen jaren drastisch veranderd. Dat heeft sterke consequenties voor de organisatie. Mede als gevolg van de verdergaande secularisering en het inkrimpen van draagvlak voor ontwikkelingshulp nemen de inkomsten die wij krijgen van donateurs constant af. Het donateurenbestand van het ZZg, net als bij vele andere goede doelenorganisaties, vergrijsd en krimpt. Tegelijkertijd zien we een afnemende behoefte aan hulp in de partnerlanden. De kernlanden van het ZZg (Suriname en Tanzania) kennen, in tegenstelling tot Nederland, een langere periode van economische groei en ontwikkeling met toenemende inkomsten voor de staat, investeringskansen, een groeiende middenklasse en toenemende koopkracht van de bevolking. Diaconale en ontwikkelingshulp is niet meer nodig op de schaal van het verleden.

Deze twee ontwikkelingen vormen samen het kernprobleem van het ZZg waarop wij een antwoord moeten bieden. Er is afnemende behoefte aan het traditionele 'product' van het ZZg (gesubsidieerde projecten) en tegelijkertijd komen er minder inkomsten van donateurs hiervoor. De houdbaarheid van het huidige kernproduct en de financierbaarheid van het huidige bedrijfsmodel van het ZZg staan onder druk.

Het ZZg ontkomt daardoor niet aan aanpassing van het werk in de toekomst. Op de oude voet doorgaan is geen optie: de 'markt' voor ons 'product' krimpt sterk en het ZZg ontkomt er niet aan om bedrijfsmatiger te denken. Onze huidige focus op projecten, subsidies en fondsenwerving zal verlegd moeten worden, gelet op de contextuele veranderingen.

De mogelijkheden voor het ZZg om nieuwe externe kansen te benutten zijn beperkt vanwege de aard van de organisatie. Wij zijn opgericht om zending van de Broedergemeente te ondersteunen. Deze doelstelling is statutair vastgelegd. Het is vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw moeilijk gebleken voor deze centrale doelstelling te werven. De laatste tien jaar blijkt ook dat uitwijken naar meer diaconaal getinte projecten (zending door de daad) geen soelaas meer kan bieden, want ook daar nemen onze inkomsten af.

De DAAD, praktische steunverlening, zal de komende jaren zeker nog wel onderdeel blijven van het werk van het ZZg. We willen en kunnen dit onderdeel van ons werk niet afschaffen, al is het alleen maar omdat er enerzijds behoefte blijft aan deze vorm van ondersteuning en anderzijds nog veel donateurs zijn die graag voor dit doel blijven geven.

We concluderen dat we de afgelopen jaren relatief weinig tijd en middelen hebben besteed aan het doel waar het ZZg oorspronkelijk voor opgericht is: zending.

Ten slotte concluderen we dat het ZZg in de loop der tijd een behoorlijk eigen vermogen heeft opgebouwd dat als een buffer kan dienen in economisch magere tijden en mogelijkheden biedt om beleidsveranderingen door te voeren, zonder het risico failliet te gaan. Met de verdere verwachte terugval van de donaties, wordt het eigen vermogen een belangrijker financieringsinstrument ter bekostiging van de activiteiten van het ZZg. Ver vooruitkijkend concluderen we dat de beleidsperiode 2016 – 2020 een overgangsfase is en dat er na 2020 weer nieuwe koerswijzingen nodig zullen zijn voor de organisatie. Het moet niet uitgesloten worden dat het ZZg op den duur (als er weinig extra rendement uit het eigen vermogen kan worden gehaald en fondsenwerving steeds minder oplevert) meer en meer het karakter van een vermogensfonds zal krijgen.

6.2 Aanbevelingen

Ten eerste wordt aanbevolen hernieuwde aandacht te geven aan invulling van de zendingsopdracht en hiervoor ook voldoende middelen beschikbaar te stellen. Dit willen we doen door het WOORD. Enerzijds betreft het ondersteuning door het ZZg van het werk van onze kernpartners: de EBG in Suriname en de drie provincies van de Broedergemeente in Tanzania. We willen dus de partnerorganisaties in staat stellen zending in te vullen zoals zij dat zelf zien, uiteraard wel op basis van een dialoog.

Anderzijds moeten we ook geleidelijk toe naar een nieuwe invulling van zending met het accent op geloofsversterking en -verdieping, als ook versterking van de Hernhutter identiteit, vooral door wederzijdse inspiratie en uitwisseling. We bevelen dan ook aan om de band tussen de Broedergemeente in Nederland en de EBG in Suriname (en waar mogelijk ook Tanzania) te versterken en onderling kennis en ervaringen te delen. In het bijzonder moeten we jongeren daarbij betrekken en op hun leefwereld inspelen met een aangepaste specifieke aanpak.

Voor de concrete invulling van zending in een nieuwe vorm zal het ZZg de komende jaren specifieke producten en diensten moeten ontwikkelen die onze belangrijkste afnemers, vooral de EBGN en de EBGs, moeten aanspreken. Bekeken moet worden of die producten en diensten minder afhankelijk van donaties gemaakt kunnen worden en de EBGN en EBGs onze inzet voor verbinding, uitwisseling en inspiratie voor een deel wil betalen.

Gelet op de grootte van het eigen vermogen en de permanente afname van onze inkomsten, wordt aanbevolen het eigen vermogen actiever in te zetten om de inkomsten van de organisatie op peil te houden dan wel te laten toenemen. Concreet wordt aanbevolen een bestemmingsreserve te creëren onder de titel Research & Development, waarin middelen gereserveerd worden ten einde een nieuw model te ontwikkelen dat het financieel rendement van het eigen vermogen verhoogt.

Investerings in de vastgoedsector in Suriname lijken een goede kans te bieden op een hoger rendement dan momenteel verkregen wordt door het ZZg met de huidige beleggingen. De uitvoering van een pilotproject op korte termijn wordt aanbevolen met inhuur van lokale deskundigheid.

Aanbevolen wordt om een deel van het eigen vermogen actiever aan te wenden, om het rendement van dat vermogen te vergroten, met als doel meer middelen voor de organisatie te genereren. In het bijzonder ter bekostiging van de zendingsactiviteiten en de personele inzet daarvoor.

6.3 Uitvoering

De dalende inkomsten dwingen tot het snijden in de kosten en in het bijzonder op de grootste kostenpost: personeel. Het uitvoerend bureau wordt daardoor kleiner. De afdeling Projectbeheer wordt momenteel opgeheven en dat werk wordt uitbesteed: enerzijds aan de collega-zendingsorganisaties voor de projecten in Tanzania, anderzijds door het instellen van een klein projectenbureau in Suriname. De afdeling Communicatie & Fondsenwerving blijft qua sterkte gehandhaafd met twee medewerkers; één medewerker zal echter vooral ingezet zal worden voor vernieuwende onderdelen binnen het nieuwe aandachtsveld RELATIES. De afdeling beheer en administratie blijft intact met vier parttime medewerkers. De algemeen secretaris zal minder tijd bezig zijn met management en coördinatie en meer met uitvoerende taken vooral in het aandachtsveld RELATIES.

Bij de uitvoering is het belangrijk om jaarlijks de inkomsten en uitgaven van de organisatie goed te monitoren en waar nodig in te grijpen. In 2018 is een belangrijke 'midterm' evaluatie voorzien waarbij de inkomstenontwikkeling van het ZZg nader bekeken zal worden. De inkomsten uit zowel de klassieke werving, als de ontwikkeling van een nieuw verdienmodel vanuit het eigen vermogen, zullen geanalyseerd worden. Indien de inkomsten achterblijven bij de prognoses (zie 7.2), zullen de kosten aangepakt moeten worden. In het bijzonder de personeelskosten en het aantal fte's zullen verder teruggebracht moeten worden.

7. Begroting en meerjarenraming

7.1 Begroting

In 2016 zullen de baten ten opzichte van 2015 (minus de MFS-middelen) naar verwachting licht toenemen van € 919.000,- naar € 938.000,- (zie 7.2). Een verwachte afname van de werving wordt gecompenseerd door een toename van de categorie 'overig'.

De besteding aan de doelstelling zal toenemen van € 599.000,- in 2015 naar € 629.000,- in 2016. Dit is mogelijk door een besparing op de algemene uitvoeringskosten, in het bijzonder de kosten van werving en de kosten van beheer & administratie.

Binnen de bestedingen aan de doelstellingen stijgen de subsidies voor zowel DAAD en vooral WOORD behoorlijk. Dit is mogelijk door een forse besparing op de kosten van uitvoering voor WOORD en DAAD door opheffing van de afdeling Projecten.

7.2 Meerjarenraming

De financiële meerjarenraming is opgesteld om de financiële haalbaarheid te toetsen. Het gaat daarbij om reëel geachte aannames om de geformuleerde uitgangspunten (criteria CBF-keur, helft van de inkomsten wordt als subsidie verstrekt) te toetsen.

Toelichting bij deze aannames:

Werving – uitgegaan wordt van een gaandeweg afnemende krimp van het aantal donateurs en de daarmee gemoeide giften.

Beleggingen – uitgegaan wordt van gaandeweg oplopende rendementen uit obligaties doordat de rente stijgt. De rendementen uit aandelenbeleggingen (obligatierendement + 2%) stijgen eveneens. Hierbij is uitgegaan van een gelijkblijvend belegd vermogen.

Uitvoeringskosten – uitgegaan is van een 4.6 fte en gelijkmatige kostenstijgingen.

Subsidies – in de loop der jaren wordt de aandacht verlegd van Daad naar Woord.

De kosten en de omvang van het professionele, uitvoerende apparaat worden teruggebracht en taken en werkzaamheden worden afgestoten of herverdeeld. Daarbij heeft het ZZB gesteld dat de op de CBF regel geënte normering voor werving (15%) en beheer (10%) leidend is en als richtlijn geldt dat ongeveer de helft van alle baten wordt besteed aan subsidies.

Bij de raming voor de komende vijf jaren is ervan uitgegaan dat de krimp van het donateurenbestand zich in afnemende mate voortzet en op den duur tot stilstand komt. Ook is verwacht dat de omvang van het vermogen onaangetaast blijft en traditioneel belegd blijft, met een gaandeweg oplopend rendement. Verder is rekening gehouden met een afgenomen financiële inbreng van medefinanciers zoals Wilde Ganzen en ICCO.

Het accent van de verhouding tussen subsidieverstrekingen wordt gaandeweg verlegd van 1/3 WOORD in 2016 naar 2/3 WOORD in 2020.

Op grond van de regels voor verslaggeving worden de uitvoeringskosten van het ZZg verdeeld over de doelstellingen RELATIES, WOORD en DAAD, alsmede over de afgeleide kostensoorten FONDSWerving, BELEGGINGEN en BEHEER & ADMINISTRATIE.

Ondanks een afname van alle uitvoeringskosten met ruim 25% ten opzichte van 2014, wordt (nog) niet aan de gestelde kostennormering voldaan. Bepleit wordt om in de komende jaren alle reële mogelijkheden voor verhoging van wervings- en overige inkomsten te benutten en waar mogelijk verdere kostenbesparingen te realiseren. Indien de subsidieverstreking voor WOORD en DAAD gedurende deze periode op het genormeerde peil moet blijven, zal ter dekking van tekorten een reservering gevormd kunnen worden.

Structureel blijft de eigen, professionele inzet voor uitvoering van de doelstellingen met een toenemende aandacht voor RELATIES, waarvoor 1,0 fte beschikbaar is. Voor de begeleiding van de subsidieverstreking voor WOORD en DAAD is 0,7 fte voorzien, voor fondsenwerving 1,3 fte en beheer en administratie en beleggingen vergen samen 1,6 fte. Afbouw van 4,6 naar 4,2 fte is in de komende jaren voorzien.

Als bekend is hoe de doelstellingen WOORD en RELATIES verder gestalte krijgen, kan een meerjarenplanning en meerjarenbegroting worden opgesteld. Ook de te veranderen omgang met het vermogen / de beleggingen zal invloed kunnen hebben op de professionele organisatie en de kosten en opbrengsten.

ZZg	realisatie	begroting	indicatie	indicatie	indicatie	indicatie	indicatie
	2014 ex MFS	2015 ex MFS	2016	2017	2018	2019	2020
werving	€ 962.000	€ 786.000	€ 765.000	€ 743.000	€ 725.000	€ 713.000	€ 705.000
beleggingen	€ 280.000	€ 123.000	€ 123.000	€ 131.000	€ 139.000	€ 146.000	€ 154.000
overig	€ 97.000	€ 10.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
BATEN	€ 1.339.000	€ 919.000	€ 938.000	€ 924.000	€ 914.000	€ 909.000	€ 909.000
uitvoeringskosten RELATIES	€ -128.000	€ -157.000	€ -134.000	€ -136.000	€ -137.000	€ -140.000	€ -142.000
uitvoeringskosten WOORD & DAAD	€ -178.000	€ -179.000	€ -71.000	€ -72.000	€ -73.000	€ -73.000	€ -74.000
subsidies WOORD	€ -128.000	€ -55.000	€ -141.000	€ -176.000	€ -195.000	€ -214.000	€ -246.000
subsidies DAAD	€ -443.000	€ -208.000	€ -283.000	€ -230.000	€ -195.000	€ -164.000	€ -123.000
BESTEED AAN DOELSTELLING	€ -877.000	€ -599.000	€ -629.000	€ -614.000	€ -600.000	€ -591.000	€ -585.000
kosten werving	€ -143.000	€ -152.000	€ -139.000	€ -139.000	€ -142.000	€ -143.000	€ -148.000
kosten beleggen	€ -33.000	€ -31.000	€ -28.000	€ -28.000	€ -28.000	€ -28.000	€ -28.000
kosten beheer & administratie	€ -211.000	€ -177.000	€ -142.000	€ -143.000	€ -144.000	€ -147.000	€ -148.000
UITVOERINGSKOSTEN	€ -387.000	€ -360.000	€ -309.000	€ -310.000	€ -314.000	€ -318.000	€ -324.000
SALDO	€ 75.000	€ -40.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>CBF%</i>	15%	19%	18%	19%	20%	20%	21%
<i>BA%</i>	16%	19%	15%	15%	16%	16%	16%
<i>Besteding doelstelling%</i>	65%	65%	67%	66%	66%	65%	64%

Bijlage I – Thematische globale planning ZZg 2016 – 2020

WOORD

Einddoel:

Uitbreiding van het zendingswerk van de partnerorganisaties.

Activiteitenbudget: 2016 € 141.000,- oplopend tot € 246.000,- in 2020.

Inzet arbeid 2016-2020: 0,2 fte p.j. op kantoor ZZg.

Suriname - EBGs

Speerpunt 1: training van kerkelijk kader voor de lokale gemeenten en voor het binnenland;

-in 2016 en 2017 hoofddaccent op subsidiëring van deze training (docenten, reiskosten);

-training t.b.v. pastoraat en diaconaat op gemeenteniveau, zodat de AMD (Algemeen Maatschappelijke Dienst) uit de uitvoering gaat en voornamelijk coördineert;

-in 2018 en 2019 hoofddaccent op facilitering (= met raad en daad, maar vooral met geld bijstaan), bijvoorbeeld door huisvesting in dorpen in het binnenland;

-in 2020 brede evaluatie en beleidsafspraken gericht op afbouw van de financiële steun vanuit ZZg.

Speerpunt 2: steun aan TS;

-in 2016 gesprek over de haalbaarheid en wenselijkheid van een volledige Theologische opleiding die niet gedragen kan worden door de kerkprovincie;

-steun afhankelijk maken van de uitkomst van dit gesprek;

-in 2016 tot 2020 steun verlenen in de vorm van subsidies en mogelijke andere vormen, afhankelijk van de behoefte van TS en EBGs.

Speerpunt 3: capaciteitsontwikkeling kantoor EBGs;

-in 2016 Evaluatie steun capaciteitsontwikkeling in de afgelopen beleidsperiode;

-afbouw van de ondersteuning (afspraken maken voor de komende vijf jaar);

-in 2016-2020 steun verlenen volgens de afspraken (voorstel: van de huidige € 30.000 zo snel mogelijk naar € 0).

-eventueel ook technische bijstand voor de ontwikkeling van het bezit van de EBGs.

Op het beleidsoverleg dienen afspraken gemaakt te worden over projectbeheer in Suriname: moet dat voor WOORD (steun aan EBGs) plaatsvinden op het kantoor EBGs of in het op te richten projectenbureau elders? Onze voorkeur gaat uit naar eigen projectenbureau.

Inzet financiële steun groeiend. Een deel van het subsidiebudget, € 20.000, is nodig voor projectbeheer in Suriname.

Tanzania en andere landen

Voorgesteld budget op constant niveau van € 30.000 per jaar totaal.

Speerpunt 4: Projecten op het gebied van zending en evangelisatie steunen die ons door andere zendingsorganisaties worden aangereikt.

DAAD

Einddoel:

Verbetering van het welzijn en de welvaart van doelgroepen van de partnerorganisaties.

Activiteitenbudget: 2016 € 283.000,- afnemend naar € 123.000,- in 2020.

Inzet arbeid 2016 - 2020: 0,7 fte

SURINAME

Speerpunt 1: Ondersteuning van diaconale projecten EBGs tot 35% van de eigen bijdrage door EBGs zelf (i.v.m. eigenaarschap).

Speerpunt 2: Afspraken maken met Medische Zending voor meerjarige steun en voor aanlevering werfbare projecten.

Speerpunt 3: Afspraken maken met SOEBGS voor werfbare projecten zoals LHLD.

Projectbeheer voor Suriname vindt plaats bij een projectenbureau ter plekke. Een deel van het subsidiebudget is nodig voor dit projectenbureau: € 20.000.

Inzet financiële ondersteuning projecten is afnemend, corresponderend met de groei van steun voor WOORD en met de verwachte afname van donaties.

Aandachtspunt: ZZg is afhankelijk van de capaciteit van de EBGs om subsidies te besteden aan relevante projecten. ZZg zal de relevantie van aanvragen altijd zelfstandig beoordelen, omdat ZZg zich naar donateurs moet verantwoorden. Het is mogelijk dat het niet lukt om de beoogde accentverlegging te verwezenlijken, doordat er voor WOORD geen voldoende onderbouwde aanvragen zijn. In dat geval zal de subsidie aan DAAD besteed worden. Beslismoment: de 8 Maand rapportage.

Tanzania en andere landen

Voorgesteld budget afnemend van € 120.000 in 2016 naar € 60.000 in 2020.

Speerpunt 4: Projecten op het gebied van diaconaat en ontwikkelingssamenwerking steunen die ons door andere zendingsorganisaties worden aangereikt.

Aandachtspunt: de projecten in samenwerking met de Stichting Trijntje Beimers blijven in eigen beheer.

RELATIES

Einddoel:

Versterking van de Hernhutter identiteit en van het geloof door besef deel te zijn van een wereldwijde gemeenschap waar mensen in dezelfde geest werken aan Woord & Daad.

Inzet organisatie budget groeiend van ongeveer € 50.000 in 2016 naar ongeveer € 58.000 in 2020.
Inzet arbeid op constant niveau van 2016-2020: 0,8 fte.

Speerpunt 1: actief benaderen van EBGN gemeenten met inspirerende verhalen en buitenlandse gasten. Hieronder valt ook actieve deelname aan reizen naar het buitenland die door gemeenten worden georganiseerd, medereizigers interviewen en hun verhalen weer aanbieden aan andere gemeenten.

Speerpunt 2: Jongeren actief benaderen met inspirerende verhalen en buitenlandse gasten. Hieronder valt ook actieve deelname aan het organiseren van reizen naar het buitenland, medereizigers interviewen en hun verhalen weer aanbieden aan jongeren in andere gemeenten.

Speerpunt 3: Het programma Share your Story (inspirerende verhalen verzamelen en delen via Social Media en presentaties) uitvoeren.

Speerpunt 4: Faciliteren van ontmoetingen, symposia, gezamenlijke activiteiten t.a.v. zending en geloof.

-2017: Organisatie van een workshop voor predikanten EBGN en EBGGS over een relevant thema, zoals bijvoorbeeld De Afrikaanse achtergrond van Augustinus, Jeugd, Theologische onderbouwing Bevrijdingspastoraat, Houding ten opzichte van de Volle Evangelie kerken, etc. Afspraken over het thema kunnen gemaakt worden op het beleidsoverleg.

-2018: Facilitering (= met raad en daad en geld bijstaan) van Symposium (een veel bredere kring dan alleen de predikanten) over het thema dat al door de predikanten werd besproken in 2016. Het symposium vindt deels plaats in Suriname onder verantwoordelijkheid van EBGGS en deels in Nederland onder verantwoordelijkheid van EBGN.

-2019: Facilitering (=met raad en daad en geld bijstaan) van de uitvoering van de aanbevelingen van het Symposium.

-2020: Brede evaluatie van de uitvoering van de aanbevelingen door consultaties uit te voeren in Suriname en in Nederland. Met de uitkomst van de evaluatie wordt het beleid na 2020 gevoed.

Niet besteed budget wordt gereserveerd voor besteding in een volgend jaar. Geldt vooral voor Speerpunt 3.

FINANCIËLE BASIS

Einddoel:

Het ZZg is financieel in staat om met zendingsactiviteiten partners te ondersteunen en het begrip zending opnieuw te laden en uit te dragen.

Inzet arbeid op een constant niveau van 2016-2020: 1,3 fte.

Deze arbeid moet verdeeld worden tussen het op peil houden van de werving zoals die tot nu toe is georganiseerd (onderhouden relaties donateurs en fondsen, actief werken aan nalatenschappen) en het ontwikkelen van een nieuw verdienmodel.

Daarnaast kan het beleggingsprofiel bekeken worden met de bedoeling om meer rendement te halen. Dit is een taak voor het bestuur waaraan vooralsnog geen fte's worden toegerekend.

Voorstel voor verdeling tot 2018: klassieke werving 1,0 fte; nieuw verdienmodel 0,3 fte.

Speerpunt 1: Klassieke werving.

De bekende wervingsmiddelen en -methoden worden uitgevoerd zonder accentverlegging ten opzichte van de vorige beleidsperiode.

Speerpunt 2: ontwikkelen nieuw verdienmodel.

2016: pilotproject uitvoeren, waarbij met een zeer klein deel van het eigen vermogen geïnvesteerd wordt met de bedoeling om op korte termijn financieel rendement te halen. Te denken valt aan de bouw en verkoop van een woning. (Omdat de doelstelling het financieel rendement betreft, is het niet absoluut noodzakelijk om samenwerking te hebben met de EBGS; als het voor zowel ZZg als EBGS financieel voordelig is om samen te werken zal deze "vanzelf" tot stand komen.)

2017: Evaluatie en verbetering of opschaling van het pilotproject.

2018: Midterm evaluatie van zowel de resultaten van de klassieke werving als van de poging om een nieuw verdienmodel te ontwikkelen.

2019: Uitvoering van de aanbevelingen en beleidskeuzes van de Midterm evaluatie.

Speerpunt 3: Versterking van de financiële basis van de EBG in Suriname door te investeren in de ontwikkeling van het vastgoed van de kerk. Het rendement van het ZZg staat daarbij niet voorop.

De midterm evaluatie kan leiden tot aanpassingen in het personeelsbestand, bijvoorbeeld doordat het harde werk in de klassieke werving toch veel minder oplevert dan verwacht of doordat het uitbouwen van een nieuw verdienmodel andere expertise vraagt.

Overzicht fte's:

WOORD:	0,2
DAAD:	0,7
RELATIES:	0,8
FIANCIELE BASIS:	1,3

BEHEER EN ADMINISTRATIE:	1,2
AS/MANAGEMENT	0,4

TOTAAL 4,6

(wordt – o.a. door automatisering donateursrelaties – afgebouwd naar 4,2)

Bijlage II – Planning 2016 – 2020 per jaar

Thema	2016	2017	2018	2019	2020
A. Woord	Budget: € 141.000,-	Budget: € 176.000,-	Budget: € 195.000,-	Budget: € 214.000,-	Budget: € 246.000,-
	fte's: 0,2	fte's: 0,2	fte's: 0,2	fte's: 0,2	fte's: 0,2
	Training kader kerk EBGs	Training kader kerk EBGs	Training kader kerk EBGs	Training kader kerk EBGs	Training kader kerk EBGs
	Steun TS	Steun TS	Steun TS	Steun TS	Steun TS
	Steun kerkkantoor EBGs	Steun kerkkantoor EBGs	Steun kerkkantoor EBGs		
	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen
B. Daad	Budget: € 283.000,-	Budget: € 230.000,-	Budget: € 195.000,-	Budget: € 164.000,-	Budget: € 123.000,-
	fte's: 0,7	fte's: 0,7	fte's: 0,7	fte's: 0,7	fte's: 0,7
	Diaconale projecten EBGs	Diaconale projecten EBGs	Diaconale projecten EBGs	Diaconale projecten EBGs	Diaconale projecten EBGs
	Projecten St. Onderwijs	Projecten St. Onderwijs	Projecten St. Onderwijs	Projecten St. Onderwijs	Projecten St. Onderwijs
	Projecten Med. Zending	Projecten Med. Zending	Projecten Med. Zending	Projecten Med. Zending	Projecten Med. Zending
	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen	Tanzania & andere landen
C. Relaties	Budget: € 50.000,-	Budget: € 52.000,-	Budget: € 54.000,-	Budget: € 56.000,-	Budget: € 58.000,-
	fte's: 0,8	fte's: 0,8	fte's: 0,8	fte's: 0,8	fte's: 0,8
	EBGN Gemeenten	EBGN Gemeenten	EBGN Gemeenten	EBGN Gemeenten	EBGN Gemeenten
	Jongeren	Jongeren	Jongeren	Jongeren	Jongeren
	Ontmoetingen	Ontmoetingen; workshop	Ontmoetingen; symposium	Ontmoetingen; aanbevelingen Symposium	Ontmoetingen; evaluatie
D. Financien	Werving & eigen vermogen	Werving & eigen vermogen	Werving & eigen vermogen	Werving & eigen vermogen	Werving & eigen vermogen
	fte's: 1,3	fte's: 1,3	fte's: 1,3	fte's: 1,3	fte's: 1,3
	Klassieke werving	Klassieke werving	Klassieke werving	Klassieke werving	Klassieke werving
	Pilot investeringen	Evaluatie / opschaling inv.	Midterm evaluatie financiën		