



BELEIDSPLAN 2021-2025

Inhoudsopgave

Pagina 3	Inleiding
Pagina 4	Kort & Goed - samenvatting beleidsuitgangspunten
Pagina 5	Opzet
Pagina 6	Samengevat Beleidsplan 2016-2020 visie, missie, strategie en doelstellingen
Pagina 9	Beleidsplan 2021-2025
Bijlage I	Meerjarenraming en kostendekking 2021-2025
Bijlage II	Ontwikkelingen en implementatie van het aanvullend verdienmodel

Inleiding

In de afgelopen maanden hebben het bestuur en de medewerkers van het ZZg nagedacht over het beleid voor de komende jaren, een 'nieuwe' beleidsperiode, die begin 2021 ingaat en eindigt in 2025. Moet het beleid ook 'nieuw' worden, of liever 'aangepast' wellicht, meer gericht? Wat zien we voor ons als doel, welke hindernissen zijn er om dat doel te bereiken? Wanneer zijn we tevreden? Of zijn we gewoon onderweg en pakken we op wat al doende onze aandacht nodig heeft?

We maken de uitvoering van dit beleid concreet door middel van jaarplannen. Daarin worden de van het beleid afgeleide doelen beschreven en wordt er voor de uitvoering een budget aan gekoppeld. Met name de financiering van de werkorganisatie – dat het beleid moet uitvoeren – vergt aandacht en vormt hoofdbrekens. Vandaar dat ook daarvoor afgeleide beleidsvoornemens worden geformuleerd.

Als zendings- en hulporganisatie leven we van hoop, van uitzicht op beter. We zijn zelfs statutair genoodzaakt daarover te vertellen en ook te doen. Zo mogen wij zelf ook hoop houden dat het ZZg de goede dingen goed zal doen en relevant zal blijven voor de velen met wie we verbonden zijn.

Zeister Zendingsbestuur, 29 september 2020.

Vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering: 17 oktober 2020.

Kort & Goed – samenvatting beleidsuitgangspunten

- We zetten in op Moravian geloofsbeleving en -opvoeding en de -verbinding tussen christenen wereldwijd (relaties / identiteit).
 - We faciliteren en organiseren uitwisseling van ideeën.
 - We informeren en inspireren onze achterban .
- Onveranderd blijft de inzet voor praktische diaconale ondersteuning en de communicatie van het evangelie (woord / daad).
 - We begeleiden zelf de toekenning en besteding van projectsubsidies in kernland Suriname, in de missieposten in Tanzania en in incidentele projecten
 - Maar om de projectenportefeuille breed te houden werken wij in ons project- en subsidiemanagement daarnaast zoveel mogelijk samen met onze Europese partners.
 - We sturen niet alleen geld om elders projecten te helpen bekostigen, maar nemen ook verhalen mee terug, die onze donateurs inspireren om in het geloof de daad bij het woord te voegen.
- Het onderhouden en uitbreiden van ZZg's achterban wordt nadrukkelijk als concrete doelstelling geformuleerd.
 - Er wordt structureel aandacht besteed aan het onderhouden en uitbreiden van een actieve vrienden- en ledengroep.
- Fondsenwerving blijft van groot belang, zowel ter werving van de subsidiebudgetten als dekking van de eigen uitvoeringskosten.
 - Trouwe en nieuwe donateurs voelen zich bij ons thuis en betrokken.
- De verhouding tussen de middelen die besteed worden aan projectsubsidies en aan de eigen organisatie moet kritisch bekeken worden. Daarvoor zijn jaarlijks te plannen maatregelen voor kostenbesparingen en organisatorische ombuigingen noodzakelijk.
- De investeringen in en verdere ontwikkeling van een aanvullend verdienmodel worden essentieel geacht. De investeringen zijn echter gelimiteerd en de financiële risico's worden strikt beperkt tot de gestelde limiet. Vanuit het aanvullend verdienmodel valt in de eerste jaren geen geldstroom richting het ZZg te verwachten. De positieve financiële opbrengsten zullen in de eerste jaren noodzakelijkerwijs dienen om de financiële stabiliteit van de operationele bedrijven te waarborgen.

Opzet

In het beleidsplan 2021-2025 kijken we eerst terug naar de huidige beleidsperiode (2016-2020). Dit doen we door de uitvoering van het huidige beleidsplan per werkveld te bekijken.

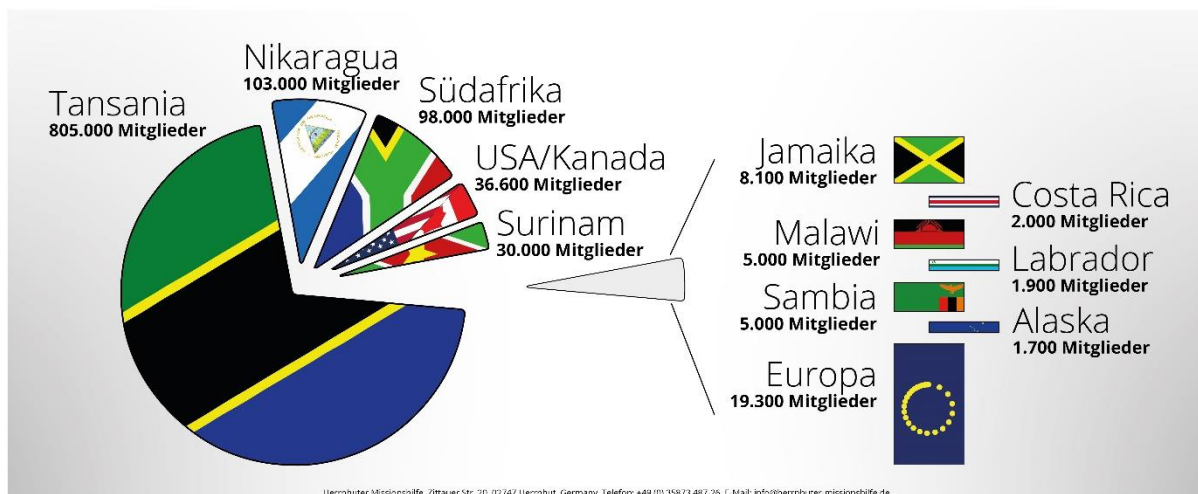
De conclusies leiden per werkveld tot een Visie (wat zien we), een Missie (wat willen we), een Strategie (hoe gaan we te werk) en een of meer concrete Doelstellingen (wat willen we bereiken). Hieronder vatten we Visie, Missie, Strategie en Doelstellingen in enkele lijnen samen om te laten zien hoe de beleidsvoornemens per werkveld samenhangen en elkaar in zekere zin veronderstellen.

Beeld van de wereldwijde Uniteit

Bij het lezen van ons beleidsplan is het goed om onderstaand plaatje in het achterhoofd te houden: het zwaartepunt van de Uniteit ligt tegenwoordig niet meer in Europa, maar in het Zuiden.

Andreas Tasche, onze Duitse collega bracht de aantallen letterlijk in beeld:

Die weltweite Brüder-Unität 2019



Samengevat Beleidsplan 2016-2020

Visie

Terugblik

We zagen dat de inkomsten van donateurs teruglopen. Dat komt deels doordat veel van onze donateurs kerkelijk betrokken zijn en de kerken krimpen. Deels komt het ook doordat ontwikkelingswerk niet meer zo populair is bij donateurs als bijvoorbeeld een fonds dat zich inzet voor de bestrijding van kanker. We hebben te maken met een vergrijzend, maar trouw bestand van donateurs. Deels komt de gestage teruggang aan donateursinkomsten dan doordat mensen overlijden, of in een andere (zorg)situatie komen en andere keuzes (moeten) maken om hun geld te besteden.

We zagen dat de kerken in Europa niet alleen krimpen, maar ook hun invloed verliezen in de wereldkerk. Het zwaartepunt van het christendom komt steeds zuidelijker te liggen. Niet alleen doordat er steeds meer christenen in zuidelijke culturen leven, maar ook doordat het geloofsleven een steeds zuidelijker karakter krijgt. Dat wordt zeer goed zichtbaar in de opkomst van charismatische kerken overal op de wereld.

We zagen dat Suriname het Nederlandse geld steeds minder nodig heeft en dat geldt ook voor de broedergemeente. Tegelijk merken we dat de donaties vanuit de EBG in Nederland al jarenlang licht stijgen; men geeft niet alleen aan projecten in Suriname, maar ook aan andere projecten binnen de wereldwijde broedergemeente. Deze stijging van giften kan gezien worden als intensivering van betrokkenheid.

Ten slotte zagen we dat de secularisatie die in Europa voor sterk krimpende kerken zorgt nu ook voelbaar wordt in zuidelijke culturen zoals Jamaica, Zuid Afrika en Suriname.

Vooruitblik

1 We zien de noodzaak en de mogelijkheid om een vernieuwde benadering van het geloof van de broedergemeente te stimuleren in samenwerking met Zuidelijke partners (theologische ontwikkeling en vorming vanuit de *Zuidelijke* context; in de broedergemeente is dat de *Afrikaans-Caribische* context).

2 We zien dat het ZZg een rol speelt in de betrokkenheid van de leden van de EBGN bij de Uniteit.

3 We zien dat het geld werven om projecten te subsidiëren een onvoldoende basis is om het ZZg duurzaam te laten bestaan, zeker als er ook een sterke ambitie is om theologische ontwikkeling en vorming te ondersteunen, projecten waarvan in het verleden bleek dat daar lastig voor te werven is.

Missie

1 We willen graag verbonden blijven met Suriname vanwege de oude banden en het gegeven dat veel leden van de EBGN uit Suriname komen. We willen gebruik maken van het gegeven dat we als zendingsorganisatie contacten hebben met zowel broedergemeenten in Europa als in het Zuiden. In het klein zien we dat terug in de Europese kerkprovincie die voor de helft wortels heeft in de Surinaamse cultuur en in onze contacten met de EBGs zelf.

2 Daarnaast willen we de horizon breed houden en onze achterban de gelegenheid geven om zich ook te verbinden met andere kerkprovincies.

3 We willen in de komende beleidsperiode de ingeslagen weg voor het ontwikkelen van een verdienmodel voortzetten en ervoor zorgen dat de kosten voor de organisatie en voor de theologische vorming en ontwikkeling niet uit de fondsenwerving betaald hoeft te worden. (Geworven middelen voor een project kunnen geheel besteed worden aan het betreffende project). Wij willen in de komende periode de ingeslagen weg

Strategie

1 Het ZZg organiseert ontmoetingen en uitwisselingen ("Conversations") met als bedoeling in kaart te brengen wat de uitdagingen van de kerkprovincies zijn en wat we in de verschillende geloofsgemeenschappen zouden kunnen doen om aan die uitdagingen het hoofd te bieden.

Daarnaast gaat het ZZg in gesprek met de theologische instituties om te bekijken wat er nodig is om de uitkomsten van deze Conversations te vertalen in een curriculum¹. Het ZZg zoekt ook contact met collega zendingsorganisaties om van dit initiatief een gezamenlijk gedragen proces te maken

2 Het ZZg ontwikkelt een gevarieerde portefeuille aan projecten om de achterban de mogelijkheid te bieden zich betrokken te weten bij de uniteit door de bestaande samenwerking met collega zendingsorganisaties verder uit te bouwen. “Hun” projecten kunnen steeds gemakkelijker ook gesteund worden door “onze” achterban.

3 De organisatie zal anders samengesteld worden. Waar we in het verleden een grote financiële verantwoordelijkheid namen in een veelheid van projecten zullen we nu maximaal 25 tot 30 projecten aan onze achterban aanbieden, zoals onze collega zendingsorganisaties dat ook doen. Er wordt een realistische schatting gemaakt van de inkomsten uit werving, uit beleggingen en het aanvullend verdienmodel. De geschatte inkomsten uit de werving bepalen de omvang van projectsteun die we in de toekomst kunnen doen; de geschatte inkomsten uit beleggingen en aanvullend verdienmodel samen bepalen de omvang van de organisatie en de subsidies aan theologische ontwikkeling en vorming. Het is de taak van de AS om vervolgens het personeelsplan te maken, zodat de juiste mensen in dienst zijn om de deels veranderde taken in te vullen.

Doelstellingen

1 In 2025 is de basis gelegd voor een vernieuwde gesprek over het geloof in de verschillende regio's van de Uniteit. Deze basis wordt als relevant herkend en mede gedragen door de collega zendingsorganisaties.

2 In 2025 is de samenwerking van ZZG met de collega zendingsorganisaties zo gestroomlijnd dat het projectmanagement nog slechts weinig arbeid vraagt; een richtpunt zou kunnen zijn: 0,2 fte.

3 In 2025 worden geworven middelen geheel besteed aan de projecten waarvoor geworven werd. In 2025 is er een stabiele inkomstenstroom uit het kapitaal die voldoende is om de organisatie en de theologische ontwikkeling en vorming te bekostigen.

Opmerkingen bij de doelstellingen

1 Het herkend worden van het belang van een nieuwe basis voor geloof in de Uniteit en het herkend worden van het belang van echte uitwisseling tussen de verschillende culturen binnen de uniteit is een zogenoemde *uitkomst-doelstelling*. Je kunt organiseren wat je wilt, maar je bent in laatste instantie afhankelijk van anderen om je doelstelling te halen. Dat is typerend voor de zending: er is bij zending geen sprake van een aanwijsbare nood die gelenigd kan worden door een aanbod. Zendingen zijn altijd op pad gegaan omdat ze ervan overtuigd waren dat het goed is als anderen die nog niet van Christus hebben gehoord Hem toch leren kennen. Maar het is afhankelijk van anderen of de woorden van de zendingen ook aankomen en een werking hebben.

Het ZZg durft deze *uitkomst-doelstelling* toch zo op te schrijven, omdat er aanwijsbare tekenen zijn dat anderen de relevantie ervan kunnen herkennen: alle deelnemers aan de twee *conversations (Op Jamaica in 2018 en in Kaapstad in 2019)* waren het erover eens dat dit goed en kostbaar is om te doen en zeker geen overbodige luxe.

2 De 0,2 fte is in zekere zin een gok zolang er geen beschrijving van de organisatie is gemaakt. Het gaat hier om een *richtinggevende uitspraak* en niet om een doelstelling die koste wat kost gehaald moet worden. De 0,2 fte wil vooral zeggen dat we geen aparte afdeling projectmanagement hebben -zoals dat in de huidige beleidsperiode ook al niet het geval is-, dat we het aantal toegekende projecten fors beperken en dat we ons realiseren dat het begeleiden van projectaanvragen toch een kleine hoeveelheid tijd zal nemen.

¹ Beide uitwisselingen gaan hand in hand: aan de ene kant de uitwisseling tussen vertegenwoordigers van verschillende culturele contexten binnen de uniteit die hun inbreng in het gesprek hebben vanuit hun praktische ervaringen als kerkganger, voorganger, bestuurder, jeugdlid, Oudstenraadslid, etc.; aan de andere kant de theologisch geschoolde professionals, die mee kunnen helpen de uitdagingen theologisch te doordenken en een scholingsaanbod te ontwikkelen.

3 De financiële doelstelling geeft aan dat er realistisch gekeken dient te worden naar de verwachte financiële mogelijkheden en het niveau waarop het beleid uitgevoerd wordt. Het is niet zo dat het beleidsplan niet uitgevoerd kan worden als er niet een bepaalde hoeveelheid geld verdiend kan worden; eerder is het zo dat de verdien-mogelijkheden bepalen hoeveel mensen er in dienst kunnen zijn als we de nieuwe beleidsperiode ingaan.

Beleidsplan 2021-2025

Terugblik: noodzakelijke veranderingen in het beleid 2016-2020

In het Beleidsplan 2016-2020 wordt een verandering van koers geschetst ten opzichte van de decennia daarvoor. Op pag. 8 worden drie redenen genoemd waarom het ZZg niet met de huidige werkwijze verder kan gaan:

- De subsidie van de overheid (MFSII; € 650.000 per jaar) stopt per 1 januari 2016.
- Donateursinkomsten dalen structureel; het is verstandig om te rekenen op € 915.000 aan jaarlijkse inkomsten².
- 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 tot 30 jaar geleden, mede dankzij de economische groei in hun landen, in het bijzonder in Suriname³.

Er worden ook goede redenen genoemd 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 EBGN en de Synode ECP) 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 neerleggen⁴.
- Mensen, kerken en organisaties in Nederland en in landen, waar wij steun verlenen, zijn met elkaar verbonden, ook buiten de financiële relatie om⁵.
- 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 werden begrepen).

² Het jaarverslag over 2018 laat zien dat de inkomsten uit werving bij particuliere zendingsgenoten en kerken samen ongeveer € 550.000 oprachten en de nalatenschappen ruim € 1.100.000. De nalatenschappen maskeren dus een sterkere terugloop in inkomsten uit fondsenwerving. Hier komen we in de paragraaf Financiële Basis op terug.

³ Deze zin, die ontleend werd aan het vorige beleidsplan, heeft een enigszins verhullend karakter. Aan de ene kant is het zo dat de EBGs goed kan overleven zonder financiële ondersteuning vanuit Nederland; op verschillende bijeenkomsten in het kader van Beleidsoverleg werd dan ook terecht door vertegenwoordigers van de EBGs gesteld dat men zeker niet *de hand op wil houden*, maar in een sfeer van gelijkheid afspraken wil maken. Aan de andere kant blijft het mogelijk en -vanuit het perspectief van de EBGs- soms ook noodzakelijk om aanvullende middelen te vragen vanuit Nederland. Zo wordt er bijvoorbeeld een aanzienlijke renovatie bekostigd met middelen uit het Jan van Raaltefonds. Intussen is het een misverstand om het ontvangen van subsidies uitsluitend te zien als eenzijdige afhankelijkheid: het ZZg is -op zijn beurt- ook afhankelijk van goed uitgevoerde projecten om de betrokken achterban een handelingsperspectief te geven om inderdaad uiting te geven aan de gevoelde betrokkenheid. De Medische Zending heeft hierop geanticipeerd door een projectenbureau in het leven te roepen dat professioneel in kan gaan op de behoeften van donateurs. Men werkt met een jaarbegroting waar de ambitie groter is dan de middelen die men van de overheid krijgt, omdat men een externe geldstroom aan weet te boren. In de praktijk werkt het zo: als een aanvraag door het ZZg wordt afgewezen belt men op om te informeren wat daar de reden voor was. Meestal wordt dan verduidelijkt dat we voor het bedoelde project moeilijk kunnen werven. Het projectenbureau reageert dan met het indienen van een ander project waarvoor het ZZg gemakkelijker kan werven. Hier is geen sprake van afhankelijkheid, of *je hand ophouden*, maar van professionele samenwerking.

⁴ In achtereenvolgende Algemene Ledenvergaderingen werd tevredenheid geuit over de projecten in het kader van armoedebestrijding en welzijn, maar er werd toch ook steeds weer aangedrongen op een invulling van de zendingstaak: *Woord en daad gaan hand in hand, maar het Woord moet niet vergeten worden*.

⁵ Men zou deze verbondenheid nader kunnen aanduiden als wederzijdse betrokkenheid en inspiratie: degenen die hard in projecten aan het werk zijn om een situatie van achterstand te verbeteren zullen zich gesterkt weten door een tastbaar bewijs van steun en de degenen die hun betrokkenheid tastbaar hebben geuit zullen zich geïnspireerd en gesterkt voelen in het geloof dat het zin heeft om te blijven proberen iets goeds te doen.

-Het ZZg bestaat al heel lang, sinds 1793, heeft een achterban die het werk steunt en de organisatie is voldoende toegerust om het werk voort te zetten, maar het is dan wel nodig het werk aan te passen aan de veranderende context.

In het Beleidsplan 2016-2020 werd het werk van het ZZg ingedeeld naar vier werkvelden: WOORD, DAAD, RELATIES en FINANCIËLE BASIS.

Medio 2018 werd een Midterm Evaluatie uitgevoerd om te bekijken of er bijgestuurd moest worden. Dat bleek niet het geval⁶. Hieronder volgt een samenvatting van deze Midterm Evaluatie, aangevuld met gegevens uit de periode tot eind 2019 en beleidsmatige overwegingen als opstap naar nieuwe beleidskeuzes.

2 Samengevatte uitkomst van de Midterm Evaluatie medio 2018

2.1 WOORD

Doelstellingen en beleidskeuzes

In dit werkveld gaat het om steun van het ZZg aan zendings- en kerkelijke activiteiten van onze kerkelijke (kern)partners. Het beleidsplan gaf prioriteit aan de EBG in Suriname op een aantal onderdelen zoals zending onder nieuwe groepen, in het binnenland, jeugdwerk en theologische opleidingen via het Theologisch Seminarie. Voor projectsubsidies buiten Suriname zoekt het ZZg samenwerking met collega zendingsorganisaties; we zullen zoveel mogelijk als co-financier optreden.

Conclusies eind 2019

De samenwerking met collega zendingsorganisaties verloopt steeds beter: eind oktober kon het ZZg goedkeuring geven aan 8 verzoeken tot co-financiering. Er werden afspraken gemaakt voor de renovatie van het Theologisch Seminarie in Paramaribo. Daarnaast kon er -op basis van gedegen aanvragen- subsidie verleend worden aan het Moravian Theological Centre in Cape Town (Zuid-Afrika).

Overweging

Tot nu toe is de steun voor theologische opleiding en training vooral verleend vanuit de gedachte dat de kerken in het Zuiden daar onvoldoende middelen voor hebben: een kerk, en dus ook een Zuidelijke kerk heeft goed geschoolde theologen nodig. Die gedachte is ook in de komende beleidsperiode realistisch, maar er komt iets bij. Het zwaartepunt van het Christendom is verschoven naar het Zuiden.

De Nederlandse theoloog Hermen Kroesbergen schreef het boek *The Language of Faith in Southern Africa (LF)*. Het boek is vooralsnog alleen via een link op internet te lezen en kan eenvoudig via Google gevonden worden. Hij citeert de theoloog Philip Jenkins die aan het begin van deze eeuw beschreef hoe de meerderheid van de christenen niet langer in het 'ouderlijk huis' in Europa of de Verenigde Staten leeft, maar in Afrika⁷. Dit beeld is ook van toepassing op de Wereldwijde Broedergemeente⁸.

⁶ De enige bijsturing betrof de meerjarenplanning van de subsidiebestedingen. Er was een verschuiving van WOORD naar DAAD verwacht, maar die bleek niet gerealiseerd te kunnen worden. Zie ook par. 3.3.

⁷ Kroesbergen (LF, pag. 86) Theologian Philip Jenkins argues for suspending disbelief and opening up Euro-American frames of mind to accommodate African ideas. Jenkins became famous through his book *The Next Christendom* (2002), in which he showed how the centre of gravity of Christianity globally moves south. The majority of Christians live outside of Christianity's traditional home in Europe and the USA, and African Christians now numerically represent an important share of Christians worldwide. In *New Faces of Christianity* (2006), Jenkins continues to investigate this development and discusses how this shift of the centre of gravity may impact the theology of the global church. He describes important divergences between Christians in the developed and in the developing world, and the belief in the spirit world is one of those divergences.

⁸ Zie de recente visualisatie van de leden van de Uniteit door Andreas Tasche (pag. 5)

Het gaat hierbij niet alleen om een getalsmatige verschuiving. De groei en de vitaliteit lijkt vooral te zitten in de charismatische kant van de kerk. Kroesbergen haalt de antropoloog David Martin aan die de nieuwe golf van de Pinksterbeweging *The largest shift in the religious market place* noemt⁹. In eigen kring wijst Martin Theile op het belang van de charismatische beweging voor de broedergemeente; niet alleen in Afrika, maar ook in Europa¹⁰. Christoph Reichel brengt de implicaties van deze getalsmatige en inhoudelijke verschuiving in beeld in een -inmiddels veelbesproken- notitie *Uniteit, een huis met vele woningen?* De subtitel is veelzeggend: *Perspectief vanuit de rommelkamer*. De metafoor die Reichel gebruikt is deze: Ooit werd het huis van de broedergemeente bewoond door degenen die het gebouwd hadden, de broeders en zusters uit Europa. Maar er zijn veel nieuwe huurders ingetrokken, die meer ruimte nodig hadden, terwijl de oorspronkelijke bewoners constateerden dat de riante kamers van vroeger veel te groot geworden waren. Reichel benoemt de bestuurlijke en geloofsmatige hete hangijzers: moeten we de vertrouwde Europese waarden zoals bijvoorbeeld de hartelijke acceptatie van homoseksuelen aan de kant zetten, omdat die niet past in de theologische kaders van de groeiende charismatische meerderheid? Voor zover de verschuiving van het zwaartepunt van het christendom voor bestuurlijke uitdagingen in de broedergemeente zorgt liggen die op het bord van het uniteitsbestuur en de Synode. Maar er zitten ook andere, meer positieve kanten aan de ruimte die het Afrikaanse perspectief aan het nemen is: oude invullingen van het christelijk geloof, die sinds de Verlichting in Europa op de achtergrond waren beland, krijgen nieuwe aandacht. In de charismatische beweging is grote aandacht voor genezing door gebed en bevrijding van geestelijke machten en het is niet denkbeeldig dat we de huidige omgang hiermee kunnen gebruiken om met een nieuwe blik de verhalen van het Nieuwe Testament te lezen. Concreet: is het mogelijk om een eigen *Moravian approach* te ontwikkelen ten aanzien van de verschijnselen die kennelijk in de charismatische beweging voor zoveel vitaliteit en groei zorgen. De tegenkant van de groei in de charismatische Pinksterbeweging is de toenemende secularisatie in Europa, maar ook in bijvoorbeeld Zuid Afrika, op Jamaica en in Suriname. Kunnen we hier de Noord-Amerikaanse en Europese inzichten hoe om te gaan met geloof in een gesecculariseerde wereld delen met onze broeders en zusters elders?

Concrete accenten in de beleidskeuze

De steun die het ZZg verleent aan projecten uit het werkveld WOORD, worden verbonden met activiteiten in het werkveld RELATIES. Zo gaan we overleggen met het Theologisch Seminarie in Paramaribo en met het Moravian Theological Centre in Kaapstad hoe we initiatieven kunnen ondersteunen om vanuit de traditie van de broedergemeente adequaat om te gaan met het gegeven dat het zwaartepunt van het christendom is verschoven naar het Zuiden.

Er ligt dus een verbinding tussen werkveld WOORD en werkveld RELATIES. Maar er is ook een verbinding met werkveld FINANCIËLE BASIS. We weten al jaren dat we nauwelijks specifiek kunnen werven voor projecten in het werkveld WOORD en toch willen we die steunen; dat kan alleen als er - op bescheiden schaal- aanvullende inkomsten gevonden worden.

2.2 DAAD

Doelstellingen

Het werkveld DAAD bestrijkt eigenlijk voor een heel groot deel het traditionele projectenwerk dat de afgelopen 40 jaar centraal heeft gestaan in het werk van ZZg en waarmee we ons geprofileerd hebben naar onze achterban. Vooral door de concrete projecten in dit werkveld heeft het ZZg een handelingsperspectief kunnen bieden aan veel Nederlanders -ook buiten de broedergemeente- om *zendingsgenoot* te zijn.

Conclusies eind 2019

⁹ Kroesbergen (LF, pag. 21)

¹⁰ M. Theile, *Gottes Geist für alte Kirchen und neue Gemeinden*, pag.10

Ook in werkveld DAAD bleek een steeds intensievere samenwerking met collega zendingsorganisaties. Er worden voor onze beoordelingsronde in oktober t.b.v. jaarplan 2020 meer projecten aangeleverd dan in voorgaande jaren; we keurden 13 verzoeken tot co-financiering goed.

Overweging

Met het wegvallen van de overheidssubsidie in het kader van MFSII hebben de projectsubsidies steeds meer het karakter gekregen van *tastbaar teken* van wederzijdse betrokkenheid. De gedachte dat (substantiële) financiële steun vanuit Nederland een verschil kan maken in de situatie in Suriname heeft plaats gemaakt voor een bescheidener opstelling: als er een verschil gemaakt wordt, dan gebeurt dit doordat in Suriname mensen geïnspireerd aan de slag gaan. In onze berichtgeving (o.a. ZZg-Nieuws) wordt minder het accent gelegd op schrijnende nood die met Nederlands geld gelenigd moet worden; het gaat juist vaak over mensen die ergens in geloven en in de weerbarstige werkelijkheid aan het werk gaan en ondanks tegenslagen toch doorzetten. Donateurs worden in de gelegenheid gesteld om *-als zendingsgenoot-* een inspirerend voorbeeld te steunen en een beetje wind mee te geven. Tegelijk worden ook de verhalen verteld van de mensen ter plekke die de bescheiden steun inderdaad voelen als een wind in de rug, als een teken dat God met hen is.

Concrete accenten in de beleidskeuze

Doordat projectsteun steeds meer in het teken staat van de wederzijdse inspiratie wordt de hoogte van de omzet aan projectsteun van relatief belang. Dit betekent een zekere vrijheid in onze keuze om subsidies toe te kennen: we hebben geen grote projecten nodig om te blijven bestaan. Deze vrijheid is echter alleen gegarandeerd als er in aanvulling op de fondsenwerving andere inkomstenbronnen ontwikkeld worden, zodat de organisatie betaald kan worden¹¹. Er ligt ook hier dus een duidelijke verbinding tussen de werkvelden DAAD, RELATIES en FINANCIËLE BASIS.

2.3 RELATIES

Doelstellingen

Dit werkveld richt zich in essentie op versterking van de Hernhutter identiteit, in het bijzonder van de leden van de Broedergemeente in Nederland. Door het bevorderen van contacten en organiseren van uitwisselingen met geloofsgenoten in andere landen wordt enerzijds het besef versterkt dat men onderdeel is van een grotere en wereldwijde kerk die in het Zuiden nog sterk in ontwikkeling is. Anderzijds wordt leden van de EBGN ook een spiegel voorgehouden; door hen te ‘confronteren’ met de geloofsopvattingen en geloofsbeleving van Hernhutters in andere (Zuidelijke) landen wordt men aan het denken gezet over het eigen geloof en de eigen Hernhutter identiteit¹².

Conclusies medio 2018

Het werkveld RELATIES heeft zich redelijk ontwikkeld en heeft potentie, maar we zijn er nog lang niet. Er is tijd nodig om het veld verder te ontwikkelen en te zien wat werkt en wat niet werkt. Maar er zouden wel frequenter activiteiten ontwikkeld kunnen worden en RELATIES zou zich meer in de breedte, ‘populairder’, kunnen ontwikkelen in plaats van in de diepte zoals met het thema bevrijdingspastoraat is gebeurd. Het werkveld moet nog dichterbij de EBGN gemeenten gebracht worden. Vooruitlopend op deze conclusie hebben we geprobeerd de Zendingsconferentie die in november 2017 in Kaapstad gehouden werd dichterbij de gemeenten te brengen. Daar interviewden we leden van de wereldwijde broedergemeente over vragen en uitdagingen die ook herkend worden in Nederlandse gemeenten: Hoe kunnen we ons verhouden ten opzichte van de zuigkracht vanuit de

¹¹ Zie ook par. 2.4 Financiële Basis

¹² Dit verschijnsel deed zich heel treffend voor in een ‘Meet & Greet’ met de sterk charismatisch ingestelde directeur van het Jeugdcentrum Suriname bij de viering van 225 jaar ZZg in Zeist eerder dit jaar. Voor de aanwezige leden van de EBGN was het soms een schok om te beseffen hoe het Hernhutter geloof door Zuidelijke broeders en zusters beleefd wordt. Het lijkt of men zich bijna niet herkent in de geloofsopvattingen van andere Hernhutters.

Pinksterkerken, wat kunnen we doen om onze jeugd vast te houden, hoe zorgen we er als gemeenten voor dat de inkomsten op peil blijven. We vroegen hun ook wat ze van een zendingsorganisatie als het ZZg verwachtten. Daarnaast werden twee Nederlandse deelnemers aan de conferentie in dagelijkse 'ontbijtshows' geïnterviewd over hun bevindingen op de conferentie. Uit de beide interview reeksen bleek dat geïnterviewden het inderdaad belangrijk vinden om verbinding te zoeken met leden van de broedergemeente uit andere culturele contexten om van elkaar te leren. De interviews werden in Nederland door de achterban goed en met enthousiasme bekeken. Kennelijk sloegen de verhalen aan omdat de mensen die als relevant herkenden. Deze reacties vormden een stimulans voor het ZZg om de weg naar het zoeken van verbinding en uitwisseling verder te vervolgen.

Conclusies eind 2019

In oktober 2018 werd op Jamaica de zogenoemde *Caribbean Conversation* gehouden. Leden van de broedergemeente uit de Caribbean, uit Jamaica en uit Suriname spraken met elkaar over de uitdagingen en de kansen voor het kerkelijk leven, die men in de eigen context zag. Deze uitwisseling werkte zo inspirerend dat besloten werd om een eigen Caribische zendingsorganisatie op te richten. Daarnaast werden de bijdragen gebundeld in een boek, dat later uitgegeven werd door het ZZg. In november 2019 werd een dergelijke bijeenkomst gehouden in Cape Town (Zuid-Afrika) waar leden van de broedergemeenten uit de ECP en de MCSA elkaar ontmoeten.

Deze twee activiteiten zijn een directe reactie op de conclusie dat we in dit werkveld beter in de breedte kunnen werken dan in de diepte. De aandacht voor het Bevrijdingspastoraat leverde de gedachte op dat EBG-ers in Europa iets kunnen leren van EGB-ers in Suriname. De *Caribbean Conversation* leverde de conclusie op dat de deelnemende kerken globaal dezelfde uitdagingen kennen (vasthouden van de jeugd, zuigkracht van de Pinksterkerken, zwakke financiële positie), die in verschillende contexten op verschillende manieren opgelost worden. Kerkleden uit verschillende contexten kunnen van elkaar leren!

De *Conversation* in Kaapstad bracht naar voren dat uitwisseling tussen leden van de broedergemeente in verschillende culturen leerzaam en inspirerend is en dat het dus ook de moeite waard is om ook dichterbij huis uitwisselingen te organiseren. Zo kunnen we in de eigen Europese Kerkprovincie al twee culturele contexten zien: eentje met een Surinaamse achtergrond en eentje met een Europese achtergrond. Het verslag van deze *conversation* zal daarom de vorm krijgen van een *Doe-het-zelf-boek*, zodat men zelf in de eigen omgeving aan de slag kan gaan. Een eerlijk gesprek over verschillen die ontstaan door verschillen in culturele achtergrond kunnen gebruikt worden om het eigen geloof te verdiepen en de gesprekken zelf zijn al een bijdrage tot het werken aan eenheid binnen de broedergemeente.

Overweging

De ontmoetingen en uitwisselingen staan tot nu toe in het teken van de versterking van de Hernhutter identiteit. Daarbij gaat het om de vraag wat de Broedergemeente onderscheidt van andere kerken.

We merken in de uitwisselingen zelf dat secularisatie niet alleen in Europa een thema is. Dat betekent dat de vraag van de toekomst wordt: *wat is het verschil tussen wel en niet geloven en naar de kerk gaan.*

Daarnaast lijkt het steeds urgenter te worden om goed om te gaan met het gegeven dat het zwaartepunt van het Christendom naar het Zuiden is verschoven: de geloofs-antwoorden op de uitdagingen van onze tijd kunnen niet meer alleen uit Europa en de VS komen en de kern van de Hernhutter identiteit kan niet alleen gevormd worden door de eigen geschiedenis te bestuderen. We zullen in gesprek met elkaar aan onszelf en aan iedereen die het horen wil duidelijk moeten maken waarom onze kerk de moeite waard is. Dat betekent dat het werkveld RELATIES uiteindelijk een missionaire doelstelling heeft.

Concrete accenten in de beleidskeuze

Het verdient aanbeveling om de uiteindelijke missionaire doelstelling van het werkveld RELATIES tot uitdrukking te laten komen in een nieuwe benaming: ZENDING DOOR UITWISSELING. Het is de bedoeling dat kerkleden meer greep krijgen op vragen als: wat is de betekenis van kerken in de samenleving; wat maakt het voor verschil om lid te zijn van een kerkelijke gemeenschap; welke elementen uit onze eigen hernhutter traditie kunnen ons helpen bij de bespreking van deze vraagstukken?

Het ZZg zal de samenwerking met de ECP nog meer versterken. Het verdient aanbeveling om dan ook met de ECP afspraken te maken over de doelen op de langere termijn. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat bij een slim uitnodigingsbeleid voor de conversations een aanzienlijk deel van het kerkelijk ECP-kader in enkele jaren tijd deze internationale ervaring van uitwisseling heeft kunnen meemaken. Er kunnen dan in de eigen provincie bijeenkomsten georganiseerd worden om de opbrengst van deze conversations vruchtbaar te maken voor het kerkelijk leven in de ECP. ZZg kan daarbij een actieve rol als katalysator kunnen vervullen

2.4 FINANCIËLE BASIS

Doelstellingen

Voor dit werkveld zijn in het beleidsplan geen specifieke doelstellingen geformuleerd. Een grote uitdaging werd wel gesignaleerd: voor de nieuwe werkvelden WOORD en RELATIES zou het een opgave worden om inkomsten te werven omdat de thema's niet direct aansprekend zijn voor de trouwe donateurs van het ZZg, juist in een situatie waarin de inkomsten van donateurs al gestaag teruglopen. Daarnaast viel ook de financiering van de overheid weg. Vandaar dat andere inkomstenbronnen de komende jaren relatief belangrijker zouden worden (nalatenschappen, beleggingen van het vermogen) en verder ontwikkeld zouden moeten worden (directe investeringen). Voorzien werd dat erfenissen van donateurs in deze beleidsperiode in belang zouden toenemen voor het ZZg.

Relatief veel aandacht in het beleidsplan is gegeven aan het uitwerken van aanvullende bronnen van inkomsten door het inzetten van een deel van het vermogen en daarvoor een hoger rendement te zoeken.

Conclusies medio 2018

Hoewel de inkomsten van ZZg vanaf 2015 met minstens 1/3 zijn teruggelopen (van gemiddeld € 1,5 mln., naar € 0,9 mln.) is de bedrijfsvoering daardoor niet in problemen geraakt en zijn inkomsten en uitgaven redelijk met elkaar in evenwicht.

Het ZZg beschikt momenteel over 5 bronnen van inkomsten (donateurs, kerken, fondsen, nalatenschappen en beleggingen) waardoor er gelukkig een spreiding van inkomsten is en inkomstenbronnen die minder renderen gecompenseerd kunnen worden door inkomsten uit andere bronnen. Het beschikken over meerdere inkomstenbronnen is belangrijk voor een stabiele financiële basis van de organisatie.

Nalatenschappen geven in deze jaren een tijdelijke 'boost' aan de inkomsten van het ZZg en helpen om de reserves te versterken. Na 2020 zal deze bron van inkomsten zeer waarschijnlijk niet meer substantieel zijn. Er wordt hard gewerkt om het maximale te halen uit ons donateurenbestand en met naar omstandigheden goede resultaten. Er zijn wellicht nog mogelijkheden om nog meer uit ons donateursbestand te halen, maar de gemiddelde leeftijd van onze donateurs is hoog en het lukt niet goed om substantiële aantallen nieuwe en jonge donateurs te werven. Hierdoor zal deze inkomstenbron, evenals nalatenschappen, bij ongewijzigd beleid op termijn verder onder druk komen te staan. Als de kosten van werving hoger worden dan de inkomsten zal het omslagpunt bereikt worden. Inkomsten van donateurs zijn niet de financiële toekomst van het ZZg maar de klassieke fondsenwerving blijft in deze beleidsperiode nog wel van groot belang.

De pilotinvestering heeft niet gebracht wat we ervan gehoopt hadden, maar desondanks zal het ZZg nog wel verder moeten werken aan een nieuw verdienmodel ter aanvulling van het verdwijnen van

een aantal van de huidige inkomstenbronnen. In jaarplannen zal extra aandacht hieraan worden verleend.

Conclusies eind 2019

Inmiddels vormen de nalatenschappen een zeer groot deel van de inkomsten. In 2018 brachten giften van particulieren (levend geld) ruim € 550.000 op; inkomsten uit nalatenschappen waren ruim € 1.100.000.

Hoopgevend is de stijging van de inkomsten door bijdragen vanuit de EBGN: € 80.514. Andere kerken -vooral PKN- gaven € 45.448.

De activiteiten die ondernomen werden om te zoeken naar aanvullende inkomsten worden in Hoofdstuk 4 beschreven. Daar wordt ook geschetst wat op de korte en de middellange termijn de te verwachten inkomsten zijn.

De stijgende bijdragen vanuit de natuurlijke achterban van het ZZg, de EBGN, is verheugend te noemen. In de vorige eeuw was het ZZg een organisatie die bij een Protestantse achterban middelen wierf om de Broedergemeente in Suriname te ondersteunen. Je zou kunnen zeggen: destijds was het ZZg vooral een fondsenwervende organisatie waarbij de problemen in Suriname en andere zuidelijke landen centraal stonden; nu ontwikkelt het ZZg zich naar een verbindende organisatie, waarbij de onderlinge betrokkenheid centraal staat.

Overweging

Als de problemen in het Zuiden niet meer centraal staan, maar veel meer de wederzijdse betrokkenheid, is het niet meer van doorslaggevend belang om zoveel mogelijk geld voor projectsubsidies in te zamelen.

Het is eerder zaak om na te gaan hoeveel geld er nodig is om de beleidskeuzes uit te voeren die voor de komende beleidsperiode gemaakt worden.

Heldere beleidskeuzes geven vrijheid en transparantie.

In de vorige beleidsperiode 2011-2015 werd de financiële basis voor het ZZg vooral gevormd door de geworven subsidies waarvan 25% gebruikt kon worden om de eigen organisatie te betalen. Dat betekent dat het lastig is om subsidie toe te kennen aan projecten waarvan bekend is dat er niet goed voor te werven is. Als dit verdienmodel als hoofdmodel wordt losgelaten zal dat allicht omzetverlies betekenen, maar het kan ook de vrijheid bieden om vrijelijk subsidies toe te kennen aan -moeilijk werfbare- projecten die aansluiten bij de beleidskeuzes.

Het Aanvullende Verdienmodel zal als voornaamste functie hebben om de organisatiekosten te betalen en de middelen te genereren om projecten te steunen waarvan bekend is dat ze niet gemakkelijk te werven zijn.

We kunnen dan naar buiten toe communiceren: *Uw geld gaat voor 100% naar de projecten waarvoor u wilt geven, want onze eigen kosten zijn al betaald.*

Een aparte opmerking over de wenselijkheid om middelen te werven bij vermogensfondsen. Deze fondsen staan bekend als een relatief gemakkelijke weg om relatief grote sommen geld te werven. Maar het is zeer de vraag wat het ZZg opschiet met de inbreng van deze geldstroom.

Vermogensfondsen staan meestal niet toe dat een deel van de gift besteed wordt aan de eigen bedrijfsvoering. Daarnaast is het zeer de vraag in hoeverre een gift van een fonds bijdraagt aan de wederzijdse betrokkenheid: welke zendingsgenoten krijgen een ruimer handelingsperspectief door de inbreng van een vermogensfonds? De nuchtere conclusie is in feite dat het ZZg bij de werving en besteding van middelen van vermogensfondsen functioneert als een uitvoeringsorganisatie van die vermogensfondsen waarvoor deze niet hoeven te betalen. Strikt genomen kost het werven en verantwoord besteden van middelen uit vermogensfondsen arbeid die geen betrokkenheid oplevert.

Concrete accenten en beleidskeuzes

In de komende beleidsperiode wordt de organisatie van het ZZg betaald uit andere bronnen dan de inkomsten uit fondsenwerving. De omvang van de organisatie zal aangepast moeten worden aan de beschikbare financiële middelen en aan de behoefte aan projectsubsidies. Het aantal

projectsubsidies wordt beperkt tot die projecten waarover ook bericht wordt, omdat projectsubsidies in het teken staan van de wederzijdse inspiratie en betrokkenheid. We zien dat collega zendingsorganisaties niet meer dan 30 projecten ondersteunen; dat lijkt een goed richtpunt te zijn voor een realistische bedrijfsvoering van het ZZg.

3 Wat blijft ongewijzigd?

De Midterm Evaluatie laat een aantal conclusies, concrete accenten en beleidskeuzes zien die in hoofdstuk 4 uitgewerkt worden. Maar veel van het werk blijft tot op zekere hoogte ongewijzigd.

3.1 Suriname blijft het belangrijkste aandachtland

In het Beleidsplan 2016-2020 bleef Suriname het belangrijkste partnerland. Die keuze is alleen al logisch vanwege het feit dat er nauwe persoonlijke banden bestaan tussen de EBGN en de EBGS. Toch viel er een verandering te constateren in de wijze waarop aan die betrokkenheid invulling gegeven werd. Tot 2016 was het idee dat Suriname het geld uit Nederland nodig had voor de noodzakelijke ontwikkeling en armoedebestrijding. Met name de overheidsmiddelen in het kader van het Medefinancierings-stelsel II werden aangewend om ontwikkeling in het binnenland te stimuleren.

Na 2016 beperkt onze steun zich tot projecten van de broedergemeente en de aanverwante organisaties zoals de Medische Zending en de Stichting Onderwijs der EBGS. De gedachte 'dat Suriname het niet zal redden' zonder het Nederlandse geld is verlaten; ook door de kerk. In gesprekken op beleidsniveau tussen ECP, EBGS en ZZg werd besproken dat de EBGS zeker niet afhankelijk is (en dat ook niet wil zijn) van financiële steun vanuit Nederland.

Suriname is, gezien het BNP, een Middeninkomens-land waar onderwijs, medische zorg en armoedebestrijding overheidstaken zijn geworden. Eventuele steun uit het buitenland is aanvullend. Dat betekent dat er meer verbinding komt tussen de werkvelden DAAD en RELATIES / Zending door uitwisseling. Reportages over het werk in de projecten gaan niet uitsluitend over de vraag welke noden zijn gelenigd, maar ook over de vraag waar de mensen ter plekke de kracht vandaan halen om het werk in de weerbarstige werkelijkheid vol te houden. De manier waarop broeders en zusters vertellen over de kracht die ze aan het geloof ontleen is inspirerend en leerzaam voor de zendinggenoten thuis.

We vermoeden dat de afhandeling van de projecten soepeler kan gebeuren en willen daartoe een veldkantoor opzetten. Meer hierover bij 4.2 DAAD (pag. 14).

3.2 Werving en subsidiering

In de huidige beleidsperiode worden verreweg de meeste middelen en de meeste arbeidsuren besteed aan de subsidiering van projecten en aan de werving. Maar het accent is verschoven ten opzichte van de vorige beleidsperiode 2011-2015. Toen was het de bedoeling om zoveel mogelijk middelen te werven teneinde zoveel mogelijk projecten te kunnen ondersteunen.

In de huidige beleidsperiode is het de bedoeling om zoveel mogelijk betrokkenheid en wederzijdse inspiratie mogelijk te maken. Een artikel in het ZZg Nieuws dat gaat over mensen die werken in een project van € 3.000 is net zo belangrijk als wanneer het project € 50.000 had gekost. Het gaat erom dat we de zendinggenoten in Nederland een handelingsperspectief kunnen bieden, zodat zij invulling kunnen geven aan hun verlangen iets te doen om de wereld een beetje lichter en beter te laten zijn. We leggen daarbij het accent op het werk dat de mensen in de projecten ter plekke doen: niet onze euro's maken het verschil, maar hun inspiratie, moed en kracht.

3.3 EBGN achterban: filmpjes, ambassadeurs en ontmoetingen

Gesprekken met de achterban -bijvoorbeeld tijdens de Beziinningsdag op 25 januari j.l.- leveren op dat men mogelijkheden ziet om de betrokkenheid te verhogen. Er zijn inmiddels gemeenten die de beschikking over een beamer hebben. Bij de presentatie van de ZZg-collectiedoelen kan er dan een filmpje worden vertoond dat achtergrondinformatie geeft over het betreffende project.

Het lijkt daarbij wenselijk om in elke EBG-gemeente een of meer ambassadeurs te zoeken die mee kunnen denken over samenwerking tussen ZZg en de betreffende gemeente door bijvoorbeeld een deel van een themabijeenkomst in te vullen. Deze ambassadeurs zouden elkaar dan één of twee keer per jaar kunnen ontmoeten om nieuwe ideeën op te doen.

3.4 DAAD even belangrijk als WOORD

In het huidige beleidsplan is sprake van een meerjaren plan voor de bestedingen van projectsubsidies. De verwachting was dat er steeds meer middelen naar het werkveld WOORD zouden vloeien en steeds minder naar het werkveld DAAD. Deze verwachting moest elk jaar worden aangepast. Enerzijds kregen we weinig aanvragen voor subsidies voor WOORD binnen van onze partnerorganisaties, anderzijds zagen we dat onze eigen achterban graag projecten in het werkveld DAAD ondersteunt. In de komende beleidsperiode kiezen we het werkveld DAAD als even belangrijk als het werkveld WOORD.

3.5 Eigenaarschap

In de huidige beleidsperiode is het uitgangspunt dat de partnerorganisatie zowel inhoudelijk als financieel de eigenaar is van het project. Een project dient niet afhankelijk te zijn van subsidies door het ZZg. Dat betekent dat de subsidie die het ZZg verleent in principe niet meer is dan 25% van het totale budget. Dat betekent ook dat we partnerorganisaties vragen om bij de aanvraag ook het vaak ongeziene werk van vrijwilligers in beeld te brengen; dat vertegenwoordigt waarde en daarover willen we onze achterban ook graag vertellen. Bij dit streefcijfer van 25% is het vooral belangrijk dat we kijken naar de bedoeling ervan. De partnerorganisaties moet zelf de eigenaar blijven van een project en dat eigenaarschap blijkt meestal uit de bereidheid om er ook zelf in te investeren. Als we onszelf toestaan om af te wijken van dit streefcijfer -en die vrijheid hebben we te allen tijde- dienen we goed na te gaan of het eigenaarschap van het project goed geborgd is, bijvoorbeeld doordat het om een project gaat dat een onmisbare rol speelt in een groter geheel.

3.6 Samenwerking met collega zendingsorganisaties wordt verder uitgebouwd

Suriname is het belangrijkste partnerland, maar ook in het Beleidsplan 2016-2020 komt al naar voren dat de wereld groter is dan Suriname en Nederland. Er werd gekozen voor intensieve samenwerking met collega zendingsorganisaties om zo onze eigen achterban bekend te maken met het werk dat elders gebeurt met dezelfde inzet en inspiratie als waarmee men in Suriname de liefde van God gestalte probeert te geven. Een aantal overwegingen spelen hier een belangrijke rol.

-Zelfstandig projectmanagement (het subsidie verstrekken aan projecten buiten de collega zendingsorganisaties om) voor projecten buiten Suriname moet zeer beperkt worden. We moeten ons richten op de wederzijdse betrokkenheid en het beoordelen van projecten en het -controleerend-contact houden over de voortgang ervan overlaten aan onze collega's.

-Het aantal projecten dat het ZZg steunt moet passen op de beschikbare middelen, op de verwachte inkomsten en op de behoefte aan concrete voorbeelden waarmee we kunnen vertellen over wederzijdse betrokkenheid. We dienen zo weinig mogelijk projecten te steunen waarover we niet of nauwelijks vertellen.

-Een open blik op de gehele bewoonde wereld is noodzakelijk om zendingsorganisatie te zijn in de hernhutter traditie. Hernhutters hebben vanaf het begin de blijde boodschap van redding willen delen met wie het horen wilde en ze zochten meestal de gebieden en mensen op, die nog niet bereikt waren.

-De achterban heeft ook een gezonde behoefte om zich met andere delen van de wereld (dan alleen Nederland en Suriname) verbonden te weten en concreet vorm te geven aan die verbondenheid.

-We hebben er in de huidige beleidsperiode voor gekozen om de afdeling projectmanagement op te heffen en ons te richten op communicatie. Om de werkdruk in de hand te houden moeten we nu ook de uitvoering in lijn brengen met de beleidskeuzes die vijf jaar geleden werden gemaakt.

4 Visie, Missie, Strategie en Doelstellingen

De concrete accenten en beleidskeuzes die uit de Midterm Evaluatie naar voren kwamen, worden hieronder per werkveld besproken. Hierbij hanteren we steeds de vierslag:

Visie: welke ontwikkelingen zien we?

Missie: wat willen we in dit opzicht doen?

Strategie: hoe willen we het aanpakken?

Doelstelling: wat willen we concreet in de beleidsperiode 2021-2015 bereiken?

4.1 WOORD

Visie

We zien dat het zwaartepunt van het christendom is verschoven naar het Zuiden. Voor de Uniteit kan onder *het Zuiden* begrepen worden: *Oost en Zuidelijk Afrika*; daarnaast moet bedacht worden dat er in de Caribische kerkprovincies vaak een goed begrip is voor de Afrikaanse¹³ theologische benadering van het geloof. We hebben een theologie nodig om hier adequaat mee om te gaan.

Missie

We willen helpen een theologie te ontwikkelen die vruchtbaar is voor de hele wereldwijde broedergemeente.

Strategie

We zoeken contact met de theologische instellingen in het Zuiden, te beginnen bij het Theologisch Seminarie in Paramaribo en het Moravian Theological Centre in Kaapstad om te overleggen of we samen kunnen werken om een begin te maken met een zuidelijke theologie. Later kunnen we de samenwerking in goed overleg verbreden naar andere instellingen binnen de broedergemeente; hierbij valt te denken aan Bethlehem (VS) en TEKU (Tanzania).

Doelstelling

In 2025 presenteren de samenwerkende theologische instellingen een programma dat aangeeft hoe de kerkprovincies en gemeenten geholpen kunnen worden door een theologische benadering van de vragen rond kerkzijn en geloof vanuit zuidelijk perspectief¹⁴.

Flankerend aan deze beleidslijn worden in het werkveld WOORD natuurlijk de gebruikelijke projectsubsidies ter ondersteuning van kerkelijke opleiding verstrekt. Het gaat daarbij om co-financiering van projectsteun in samenwerking met collega zendingsorganisaties en de eigen steun van het ZZg aan de EBGs en het TS en aan het MTC in Kaapstad.

4.2 DAAD

Visie

We zien dat projectsubsidies vooral dienen om zendingsgenoten handelingsperspectief te bieden zodat ze zich betrokken kunnen weten bij het werk dat door de mensen in de projecten gebeurt en om de mensen ter plekke een hart onder de riem te steken.

Missie

We willen vooral projecten met subsidies ondersteunen waarover we kunnen berichten aan onze achterban om zo de wederzijdse betrokkenheid invulling te geven.

Strategie

We beperken het aantal projecten dat we ondersteunen en zoeken contact met collega zendingsorganisaties om zo zonder zelf veel arbeid aan projectmanagement te besteden toch onze achterban in de gelegenheid te kunnen stellen zich bij een grote variatie aan projecten betrokken te weten.

¹³ Antropologen als prof. Dr. G. ter Haar zien de nadruk op genezend gebed en bevrijding van geestelijke banden als typerend voor het Afrikaanse Christendom.

¹⁴ Deze doelstelling is een zogenaemde *output-doelstelling*: we zijn voor het behalen ervan afhankelijk van wat er *uit* de samenwerking met anderen naar voren komt.

Doelstelling

In 2025 besteden we relatief weinig arbeidstijd aan het projectmanagement van maximaal 30 projecten per jaar en relatief veel arbeidstijd aan de communicatie daarover met de zendingsgenoten. De betrokkenheid van deze achterban blijkt uit een stabiele inkomstenstroom uit de werving via het ZZg Nieuws.

NB Als er nood is, wordt er ad hoc gehandeld in uitzondering op bestaande regels. De brand in Wuppertal, Zuid Afrika, en de aardbeving in Albanië lieten zien dat er plotseling steun nodig is.

Suriname

Omdat Suriname een aparte plaats inneemt in het werk van het ZZg willen we de mogelijkheid onderzoeken om een bescheiden veldkantoor op te zetten. Dat kan ons de mogelijkheid bieden om beter samen te werken met andere organisaties die op Suriname betrokken zijn zoals bijvoorbeeld MCF, maar ook om de projectafhandeling soepeler te laten verlopen. Hierbij zullen we nadrukkelijk ook vragen om te kijken naar verbeterpunten op ons eigen kantoor te Zeist.

4.3 RELATIES / ZENDING DOOR UITWISSELING

Visie

We zien dat broedergemeenten wereldwijd vaak worstelen met vergelijkbare uitdagingen in verschillende culturele contexten. We zien ook dat eerlijke gesprekken in een veilige sfeer ervoor kunnen zorgen dat de culturele verschillen vruchtbaar gemaakt kunnen worden voor het kerkelijk leven.

Missie

We willen uitwisselingen organiseren tussen leden van de Europese kerkprovincie en leden van broedergemeenten uit andere culturele contexten om van elkaar te leren hoe beter om te gaan met de eigen uitdagingen vanuit een versterkte Hernhutter identiteit.

Strategie

In samenwerking en nauw overleg met bestuurders in de Europese Kerkprovincie wordt kerkelijk kader uit de ECP in de gelegenheid gesteld om over de eigen uitdagingen van kerkzijn te praten met zusters en broeders uit andere culturele contexten. Hiertoe worden zogenoemde *conversations* georganiseerd. Daarnaast kan het ZZg behulpzaam zijn bij *conversations* tussen broeders en zusters binnen de ECP zelf, want ook in de Europese kerkprovincie kunnen we van elkaar leren door de verschillende culturele perspectieven met elkaar in gesprek te brengen.

Doelstelling

In 2025 heeft een substantieel deel van het kerkelijk kader van de ECP de ervaring van de *conversations* opgedaan. Daarnaast hebben zij een bijdrage geleverd om ook anderen in de ECP van hun verrijkende inzichten te laten profiteren, bijvoorbeeld door ook zelf in de eigen omgeving *conversations* te organiseren. Met het oog op de toekomst zullen we expliciet aandacht besteden aan de jeugd: waar mogelijk zullen we steeds bij ontmoetingen jongeren betrekken en hen uitnodigen om hun verhaal in te brengen.

4.4 FINANCIËEL BELEID

De Midterm analyse gaf een kwalitatieve analyse van de teruglopende inkomsten en de noodzaak om een Aanvullend Verdien Model te ontwikkelen. Deze kwalitatieve analyse moet onderbouwd worden met een kwantitatieve analyse van de verschillende bronnen van inkomsten, waarbij het aanvullend verdienmodel moet worden meegenomen.

Hieronder worden de rendementen van de verschillende inkomstenbronnen weergegeven voor de jaren 2016 tot en met 2019.

Bij de Fondsenwerving valt op dat de inkomsten uit de natuurlijke achterban, de EBGN, toenemen; dit geeft steun aan beleid dat gericht is op groeiende betrokkenheid vanuit de EBGN.

Het Aanvullend Verdienmodel (AVM)

Visie

We hebben reeds in 2010 geconstateerd dat de inkomstendoelstellingen 2010 niet zijn gehaald. Geconcludeerd werd dat de inkomsten van donateurs, fondsen en scholen in 2010 achterbleven ten opzichte van 2009. Vermeld is dat er slechts gedeeltelijk zicht was op de oorzaken hiervan. In ieder geval werd geconcludeerd en ook in het jaarverslag opgenomen dat:

- de oude en trouwe donateursgroep vergrijsde en verversing van jongeren nauwelijks plaatsvond;
- christelijke scholen steeds minder binding met christelijke organisaties zoals het ZZg hebben;
- de flitsende op tv gebrachte en hartbrekende actualiteit van rampen het zicht op minder spectaculaire spaaracties als van het ZZg ontnemen;
- er jaarlijks steeds meer goede doelen worden gepromoot;
- een snel groeiend aantal door ouders en vrienden opgestarte kleinschalige lokale projecten zijn die een sterk appel doen op familieleden en kerkleden voor financiële ondersteuning.

We zien dat de werving van fondsen om projecten te subsidiëren, waarbij 25% van de geworven inkomsten gebruikt worden om de eigen organisatie te betalen, in de toekomst niet langer het enige verdienmodel voor het ZZg kan zijn. In het beleidsplan 2011-2015 en 2016-2020 werd dit punt al aangestipt en zijn beleidsuitgangspunten geformuleerd.

Missie

De in 2010 en daarna getrokken conclusie over het niet behalen van de inkomstendoelstelling, is aanleiding voor het bestuur geweest een aanvullend verdienmodel voor het ZZg te ontwikkelen. Met dit aanvullend verdienmodel willen wij naast de klassieke financiële basis andere inkomstenbronnen ontwikkelen, waardoor een stabiele basis voor de organisatie mogelijk is. Met stabiele basis bedoelen we dat de organisatie betaald kan worden zonder dat we op de langere termijn interen op ons vermogen. De eerste stappen voor de ontwikkeling van een soort model van “anders verdienen” zijn in 2014 gezet met het benoemen van enkele pilots en het doen van onderzoek naar de haalbaarheid van deze pilots en een nieuw (financieel) beleid. Belangrijke pilots hierbij zijn geweest:

1. Van Geven naar Lenen
2. Microkredieten
3. Leningen aan partnerorganisaties
4. Investerings

Uiteindelijk hebben deze pilots niet het gewenste resultaat opgeleverd, mede doordat de interne organisatie niet voldoende is toegerust om deze pilots uit te voeren en de gewenste resultaten te bereiken. Immers, zoals eerder door het ZZg was geconcludeerd: “investeren is niet alleen een nieuw, maar ook een moeilijk vak voor het ZZg”.

Strategie

In 2017 heeft het bestuur besloten de ontwikkeling van het AVM planmatiger en professioneler ter hand te nemen en heeft daartoe een commissie benoemd bestaande uit 2 bestuursleden en 2 bureaumedewerkers. Deze aanpak heeft er uiteindelijk toe geleid dat er organisatorische, juridische en fiscale kaders zijn ontwikkeld om te ondernemen. Zo zijn er naamloze vennootschappen in zowel Suriname als in Nederland opgericht om commercieel bedrijfsmatige activiteiten te ondernemen. Daarnaast is de Stichting Vermogensbeheer opgericht die 100% eigenaar is van de aandelen van de opgerichte naamloze vennootschappen. Omdat de NV's en de Stichting Vermogensbeheer zelfstandige juridische entiteiten zijn, met een eigen zeggenschap en verantwoordingssystematiek, is er in de statuten van de stichting een juridische verankering gelegd tussen het ZZg en de stichting. De juridische verankering houdt onder meer in dat het bestuur van de stichting uitsluitend door het bestuur van ZZg kan worden benoemd, geschorst en ontslagen. Daarnaast is statutair bepaald dat

90% van het nettoresultaat van de stichting, en daarmee samenhangend de NV's, terugvloeit naar het ZZg. Door deze verankering is het ZZg door zijn (in)directe zeggenschap in de stichting de "ultimate beneficial owner" van het verdiend kapitaal in het aanvullend verdienmodel, zonder dat de ANBI-status en het CBF-keurmerk van het ZZg in het geding komt.

Doelstelling

Inmiddels is er in het kader van de ontwikkeling van het AVM een landbouwbedrijf opgericht, en zijn wij in een vergevorderd stadium om een plasticafvalverwerkingsbedrijf op te richten. De keuze voor de landbouwsector is mede ingegeven door het feit dat landbouwsector naast economische doelstellingen, ook de mogelijkheid biedt ontwikkeling te brengen. Hierdoor sluiten de activiteiten van het AVM aan bij een van de statutaire doelstelling van het ZZg nl. het in samenwerking met derden een bijdrage leveren aan het ontwikkelingswerk in Suriname. Het doel van de onderneming zal erop gericht zijn om door een efficiënte en duurzame bedrijfsvoering met goed opgeleide medewerkers en tuinders veilige en kwalitatief hoogwaardige tuinbouwproducten te leveren waardoor het concurrentie vermogen en herkenbaarheid van de onderneming zich positief zullen ontwikkelen. Zij zal daartoe intensief samenwerken met coöperaties en andere samenwerkende groepen producenten, nationale, regionale en internationale onderzoeks- en opleidingsinstituten en andere sectororganisaties om gezonde, veilige en herkenbare Surinaamse producten te produceren. Verder wordt er in het kader van het AVM onderzoek gedaan naar commerciële mogelijkheden in de zorgsector en de vastgoedsector (vastgoed van de EBGs). Het streven is erop gericht dat met het in deze commerciële bedrijven verdiend kapitaal over vijf jaar de stabiele financiële situatie bereikt moet zijn. In ieder geval moet in 2025 de organisatie betaald worden uit het rendement van het geïnvesteerd kapitaal. Hiertoe wordt een effectieve mix van inkomstenbronnen bepaald, waar de omvang van de organisatie op wordt afgestemd.

Bij de formulering van de taakopdracht een AVM te ontwikkelen, heeft het bestuur geen specifiek bedrag geormerkt die uitgesplitst is naar ontwikkelings- en investeringskosten. Het bestuur heeft slechts een besluit genomen over het bedrag dat afgescheiden zal worden van het vermogen ten behoeve van het AVM. In de jaarrekening 2018 en 2019 zijn de gemaakte kosten voor de ontwikkeling van het AVM ten laste gebracht van de begroting van het ZZg. Over de in 2020 gemaakte ontwikkelingskosten zal het bestuur nog een besluit nemen over de toerekening van deze kosten.

Voor een volledig overzicht en de voorlopige resultaten van de activiteiten in het kader van de ontwikkeling van het AVM, inclusief de (beoogde) investeringen, wordt verwezen naar het rapport *Ontwikkelingen en implementatie van het aanvullend verdienmodel* dat bij het ZZg bureau beschikbaar is. Een prognose van de investeringen in het landbouwbedrijf in relatie tot verwachte rendementen wordt in onderstaand overzicht weergegeven.

In het kader van de operationalisering van het kernbedrijf is een calculatie gemaakt van een kernbedrijf van 25 ha voor 4 verschillende modellen, de z.g.n. impactanalyse. Het doel van de impactanalyse is feitelijk nagaan wat het effect op het project is vanwege verschillende interne en externe invloeden die zich hebben voorgedaan waaronder de afgenomen grootte van het kernbedrijf, de afwijkende verdeling van de bodemtypes van de verschillende percelen, de vertragingen ontstaan in de uitvoering door externe zaken. Onderstaand het samengevat resultaat van die impactanalyse.

Samenvatting financiële berekening modellen kernbedrijf JAE NV gember, markoesa en WI-kers(€)

Modelnr	Producten	Eindproduct	Fin. behoefte Investerings- (jr 1 t/m/ jr 2)	Fin. behoefte Exploitatie (jr 1 en jr 2)	IRR (%)	NPV (€)
1.A.	Markoesa + gember	Fruit	776.423	231.673	15,3	500.966
1.B.	Markoesa	Fruit	702.923	267.935	-3,6	-406.648
2.A.	WI-kers + gember	Fruit	803.164	285.618	14,1	522.663
2.B.	WI-kers	Fruit	729.664	342.187	2,6	-203.114
3.A.	Markoesa + gember	Pulp-extern (*)	839.590	56.968	19,8	729.280
3.B.	Markoesa	Pulp-extern (*)	839.590	237.190	-1,6	-361.121
4.A.	WI-kers + gember	Sap-extern (*)	803.164	357.148	16,7	858.619
4.B.	WI-kers	Sap-extern (*)	803.164	872.567	5	-82.359
4.C.1	WI-kers (10 ha) + markoesa (5 ha) + gember (3 ha)	Sap en pulp-externe verwerking (*)	778.732 Jr 1 t/m 3	3.170 Jr 1 t/m 3	26,6	1.459.092
4.C.2.	WI-kers (10 ha) + markoesa (5 ha)+ gember (3 ha)	Sap en pulp-eigen verwerking (**)	835.956 Jr 1 t/m 3	19.911 Jr 1 t/m 3	19,5	883.635
4.C.3.	markoesa (10 ha)+ WI-kers(5 ha) + gember (3 ha)	Sap en pulp-eigen verwerking (**)	966.354 Jr 1 t/m 3	312.950 Jr 1 t/m 3	18,1	890.458

(*) Verwerkt in externe verwerkingsinstallatie op basis van contract. (**) Verwerkt in eigen verwerkingsinstallatie

IRR staat voor Internal Rate of Return: het verwachte rendement op de investering

NPV staat voor Net Present Value: De contante waarde van de cash flows over een periode van in dit geval 10 jaar.

Uit deze modellen is duidelijk geworden dat een combinatie van WI-kers, Markoesa en Gember de beste mogelijkheden biedt om voor de investeringen in de eerste jaren de winstgevendheid te kunnen optimaliseren.

Ook wordt duidelijk uit deze modellen dat het rendement bij toename van het areaal, met name voor Markoesa zal toenemen als het areaal zal worden uitgebreid. De WI-kers heeft ten opzichte van de andere 2 gewassen als meerjarig gewas een nadeel. Maar een voordeel van de WI-kers is dat het plantmateriaal pas na een periode van ca 20 jaar moet worden vervangen.

Uit de analyse van de 3 modellen van de gewassen WI-kers, Markoesa en Gember blijkt dat model 4.C.1 een hoger rendement heeft dan 4.C.2 en 4.C.3. Dit wordt in deze calculatie mede veroorzaakt omdat de investeringen voor woningen en bedrijfsgebouwen drastisch zijn teruggebracht. Nagegaan zal moeten worden welke alternatieven er voor de modellen 4.C.2 en 4.C.3 kunnen worden

gevonden voor verblijf van de staf en arbeiders in Coronie in huurwoningen. Met name in de startfase van het kernbedrijf, zonder dat de veiligheid van het kernbedrijf wordt bedreigd. Tevens is ook in deze modellen duidelijk dat de investeringen van de WI-kers veel lager ligt dan die van de Markoesa.

De terugbetaal capaciteit van model 1 is veel positiever en de benodigde financiering ligt veel lager dan de nader 2 modellen.

Zaak is om met de geïdentificeerde verwerkingsbedrijven verdere gesprekken te voeren over de mogelijke samenwerking. Bepalend daarbij zal het te hanteren verwerkingstarief en de afzetmogelijkheden via de verwerker zijn.

Geconcludeerd kan worden dat de modellen 4 A en 4 C, aantonen dat de combinatie van de 3 aangewezen gewassen het beste rendement zal opleveren.

Het model 4.C.2. is daarbij het meeste flexibele model omdat eigen verwerking hierbij is inbegrepen waardoor men niet afhankelijk is van de verwerkers. Bovendien kan men sneller inspelen op mogelijke outgrowers in Coronie. Maar de investeringen zijn echter veel hoger en het rendement vele malen lager dan 4.C.1.

4.5 ONDERLINGE VERBONDENHEID VAN DE WERKVELDEN

In het werkveld WOORD gaat het vanouds om de ondersteuning van partnerorganisaties inzake de eigen kerkelijke opleidingen en de eigen projecten voor evangelisatie en kerkopbouw. In de komende beleidsperiode komt daar een element bij. De delen van de broedergemeente waar de steun vandaan komt hebben zelf ook een zeker belang bij de scholing van goede theologen in het Zuiden. Dat heeft te maken met het gegeven dat het zwaartepunt van het christendom naar het Zuiden is verschoven; daar is de kerk over het algemeen vitaal en groeiend en daar valt dus ook een bijdrage te verwachten in het denken over de toekomst van de broedergemeente. De projectsteun in het werkveld WOORD vormt dus een basisvoorwaarde voor een succesvolle en leerzame uitwisseling die centraal staat in het werkveld ZENDING DOOR UITWISSELING¹⁵.

In het werkveld DAAD gaat het vanouds om de ondersteuning van projecten van partnerorganisaties die beogen situaties van achterstand duurzaam te verbeteren. In de komende beleidsperiode is dat nog steeds de bedoeling, maar het accent is verschoven van de kracht van het geld ('Met uw euro kunt u het verschil maken') naar de kracht van bezieling ('Steekt u de mensen die erin geloven een hart onder de riem?'). Dat betekent dat het in het werkveld DAAD gaat om wederzijdse inspiratie: de mensen die hard in de projecten werken ervaren de bescheiden financiële bijdragen als een steun in de rug en de mensen die geld geven worden door de verhalen gevoed in hun geloof in het goede leven voor iedereen (of: in de komst van het Koninkrijk, zoals sommigen zullen zeggen). Doordat de bijdragen in financiële zin bescheiden zijn, wordt het gemakkelijker om ruimte te maken voor de inspiratiekant van een project. Belangrijker nog is het gegeven dat de mensen die in het project werken op deze manier altijd eigenaar blijven. Ze zullen nooit (meer) het gevoel krijgen dat ze werken in een project van die verre gulle gevers aan wie ze verantwoording af moeten leggen. In het werkveld UITWISSELING (in het huidige beleidsplan RELATIES) is het de bedoeling dat alle deelnemers aan de uitwisseling versterkt worden. Doordat de uitdagingen waarmee men in het kerkelijk leven te maken heeft besproken worden tussen broeders en zusters uit verschillende culturele contexten kunnen de deelnemers een frisse kijk krijgen op de eigen situatie. Men kan elkaar inspireren vanuit de gezamenlijke Hernhutter identiteit en het gesprek zelf is al een eenheid scheppende factor.

Als de inhoudelijke accenten verlegd worden, moet de financiële basis meebewegen. Er dient gekeken te worden naar de hoeveelheid arbeid die nodig is om de gekozen beleidsdoelen te halen, maar dat dient afgestemd te worden om de mogelijkheid om die arbeid ook te betalen.

¹⁵ Het verschil tussen projecten in WOORD en in UITWISSELING is dat het in het eerste geval gaat om initiatieven van de partnerorganisaties (zij vragen om ondersteuning van hun eigen werk) en in het tweede geval gaat het om initiatieven van het ZZg zelf.

4.6 ORGANISATIE

Om de beleidsvoornemens in de komende periode goed uit te voeren zijn een aantal competenties nodig op het bureau. Hieronder worden per werkveld een aantal kerncompetenties genoemd waarover het ZZg vanaf 2021 dient te beschikken:

WOORD:

-Theologische kennis om de ontwikkeling van een theologische benadering vanuit Afrikaans-Caribisch perspectief te begeleiden en zo nodig te beoordelen en de subsidieverstrekking in dit werkveld inhoudelijk te kunnen beargumenteren.

-Voldoende inhoudelijke kennis om over de projecten wervend te berichten naar de achterban.

DAAD:

-Projectmanagement. Eigen projecten moeten professioneel afgehandeld worden en projecten van collega zendingsorganisaties moeten op afstand goed begeleid worden.

-Projectadministratie. De financiële administratie moet op orde zijn, zodat betalingen vastgelegd worden en geblokkeerd worden als niet aan de bij toekenning gestelde voorwaarden werd voldaan.

-Voldoende inhoudelijke kennis om over de projecten wervend te berichten naar de achterban.

-Het genereren van betrokkenheid. Om de betrokkenheid van onze achterban goed te dienen is communicatie en informatie een noodzakelijke voorwaarde, maar geen voldoende voorwaarde. Het ZZg heeft ook het vermogen nodig om de inhoud van onze communicatie uitingen (output) te laten landen bij de achterban, zodat er interesse voor ons werk getoond wordt vanuit de achterban (outcome).

RELATIES / ZENDING DOOR UITWISSELING

-Theologische kennis en ervaring met groepsprocessen, zodat uitwisseling over geloof en kerk vruchtbaar is en daadwerkelijk leidt tot verdieping van de eigen identiteit van deelnemers en tot van elkaar leren.

FINANCIELE BASIS

-Fondsenwerving in het verlengde van het genereren van betrokkenheid.

-Financiële en commerciële kennis en ervaring om pogingen om een aanvullend verdienmodel te geleiden en zo nodig in overleg met het bestuur bij te sturen.

De AS zal de organisatie vormgeven binnen de financiële kaders waarover het bestuur een beslissing moet nemen. Dit zal geconcretiseerd worden in de jaarlijkse beleidsplannen, te beginnen in het beleidsjaar 2021. De basis hiervoor zal zijn het door het ALV goedgekeurde beleidsplan 2021-2025. Bij de invulling van de competenties door taken aan concrete personen toe te delen dient het volgende bedacht te worden.

-De organisatie dient idealiter een omvang te hebben die betaald kan worden buiten de donaties en legaten om; dus uit de opbrengst van het kapitaal en het aanvullend verdienmodel.

-Uiteindelijk zal het ZZg een omvang hebben die lijkt op die van de collega zendingsorganisaties, zoals ABWM, HMM, en BDM. Deze organisaties subsidiëren minder dan 20 projecten op jaarbasis en hebben twee tot drie functionarissen in dienst.

BIJLAGE I

Beleid 2021 – 2025 meerjarenraming en kostendekking

Het is gebruikelijk - en zeker te rechtvaardigen – om een deel van de gegenereerde inkomsten te gebruiken als dekking van de eigen organisatiekosten. Vooral nog heeft een ZZg een professioneel bureau, waar betaalde medewerkers hun uitvoerende werkzaamheden verrichten. Werk dat rechtstreeks voor de primaire doelstellingen van het ZZg (Woord, Daad, Relaties, Identiteit) wordt gedaan én werk dat ten dienste staat van deze primaire doelstelling: fondsenwerving, geldbeheer, administratie, (verenigings)secretariaat.

Bij dalende inkomsten en meestal stijgende kosten, komt de verhouding tussen de voor de primaire doelstellingen gemaakte en de overige uitvoeringskosten in het gedrang. Daarvan is in de komende beleidsperiode zeker sprake. In de onderstaande tabel worden de langzaam dalende opbrengsten uit fondsenwerving en nalatenschappen geraamd en wordt ervan uitgegaan dat de investeringen in de ontwikkeling van een aanvullend verdienmodel de komende jaren lasten noch baten opleveren. Rekening houdend met een maximaal percentage voor de kosten van fondsenwerving (25%) en een beperkte inhouding voor de instandhouding van het (belegde) vermogen (5%), blijkt dat de kostendekking onvoldoende oplevert om alle uitvoeringskosten te dekken.

ZZg baten	werkelijk	begroot	raming	raming	raming	raming	raming
bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	€	€	€	€	€	€	€
wervingsopbrengsten							
particuliere donateurs	278	265	250	240	230	220	210
kerkelijke gemeenten	113	90	100	100	100	100	100
fondsen en overige bronnen	173	150	120	120	120	120	120
	564	505	470	460	450	440	430
nalatenschappen	421	150	140	130	120	110	100
totaal opbrengst werving A	985	655	610	590	570	550	530
financiële opbrengsten							
beleggen in effecten (netto)	336	39	105	105	96	96	88
woningen	81	-10	0	0	0	0	0
aanvullend verdienmodel	-203	-22	0	0	0	0	0
totaal financiële baten B	214	7	105	105	96	96	88
TOTAAL baten A + B	1.199	662	715	695	666	646	618
kostendekking							
25 % van A	246	164	153	148	143	138	133
95 % van B	203	7	100	100	91	91	83
	450	170	252	247	234	229	216

Het terugbrengen van de omvang van de organisatie¹⁶ leidt weliswaar tot een kostenreductie, maar evengoed tot een afname van de mogelijkheden het beleid ook uit te voeren. In deze tabel wordt rekening gehouden met een aantal kostenombuigingen, waaronder afname van de arbeidsomvang van de huidige 4,9 fte naar 4,0 fte in 2025.

ZZg organisatiekosten	werkelijk	begroot	raming	raming	raming	raming	raming
bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	€	€	€	€	€	€	€
personeel	377	394	363	356	361	349	336
kantoor	44	47	45	42	43	38	39
huisvesting	38	41	41	42	42	43	43
publiciteit	42	60	55	55	55	55	55
reizen	14	27	20	20	21	21	22
	<u>515</u>	<u>569</u>	<u>524</u>	<u>515</u>	<u>522</u>	<u>506</u>	<u>495</u>
niet gedekt	-65	-399	-272	-268	-288	-277	-279

Het gewenste beleidsuitgangspunt ³¹⁷ verdient daarom nadere doordenking. Duidelijk is dat er in jaarplannen concrete maatregelen beschreven en uitgevoerd moeten worden om de rentabiliteit van de organisatie te verbeteren en de verhouding tussen kosten, besteed aan de doelstelling en overige uitvoeringskosten te verbeteren.

Totdat die verhouding verbeterd is, is het van groot belang om incidentele meevallers zoals goede beleggingsresultaten, te reserveren om daarmee de getoonde toekomstige tekorten te dekken.

¹⁶ Verwacht natuurlijk verloop in de beleidsperiode is 2,64 fte, bij huidig - 2020 - 4,92 fte.

¹⁷ 'We willen in de komende beleidsperiode een verdienmodel ontwikkelen dat ervoor zorgt dat de kosten voor de organisatie en voor de theologische vorming en ontwikkeling niet uit de fondsenwerving betaald hoeft te worden. Geworven middelen voor een project kunnen geheel besteed worden aan het betreffende project.'