



STRATEGISCH PLAN 2011-2015

'Samen opbouwend'

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch plan 2011- 2015 van de Stichting World Servants Nederland: 'Samen opbouwend'. Evenals bij de drie voorgaande beleidsplannen is het proces dat leidt tot het formuleren van zo'n plan weer heel waardevol geweest. Hieraan hebben bestuursleden, het managementteam, kantoormedewerkers en vrijwilligers meegewerkt. Vaststelling van het strategisch plan heeft op bestuursniveau plaatsgevonden. Onze dank gaat uit naar allen die er aan hebben bijgedragen.

Het plan is gebaseerd op een analyse van externe en interne ontwikkelingen, de werkwijze van de organisatie en de resultaten van de afgelopen jaren. De wens om de missie van de organisatie steeds gericht uit te werken ligt ten grondslag aan de formulering van de drie strategische keuzes.

De ontwikkeling van visie en beleid is een doorlopend proces van voortschrijdend inzicht. Om op nieuwe ontwikkelingen te kunnen inspelen is gekozen voor een 5-jarenplan dat jaarlijks, op basis van de operationele jaarplannen en -resultaten, wordt geëvalueerd en zo nodig wordt bijgesteld. In 2013 zal een tussenevaluatie plaatsvinden, waarna de doelstellingen zo nodig worden bijgesteld en nieuwe worden toegevoegd.

Wolvega,
December 2010

P. Rozeboom
voorzitter

E. M. Nijman
directeur

'Als iemand van u
een **toren** wil bouwen,
gaat hij eerst **zitten**
om de **kosten** te berekenen.
Om te **zien**
of hij het werk kan
voltooien'
Lucas 14:28

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	Visie, missie en kernwaarden	4
1.2	De World Servants-projecten	5
1.3	Toekomstvisie voor World Servants Nederland	7
2.	Samenvatting bedrijfsplan 2011-2015	8
2.1	Het doel van het strategisch plan	8
2.2	De drie strategische keuzes voor 2011 - 2015	8
3.	Achtergrond	10
3.1	Interne ontwikkelingen	10
3.2	Externe ontwikkelingen	19
3.3	Overige aspecten die belangrijk zijn voor de strategie	22
4.	Strategische beleidskeuzes 2011-2015	24
4.1	Beheerste groei van het aantal deelnemers van in totaal 7 % per jaar	24
4.2	Samenwerking met partners in Noorden en Zuiden	30
4.3	Optimaliseren van actieve betrokkenheid vrijwilligers in de organisatie	34
5.	Uitwerking consequenties strategische beleidskeuzes 2011-2015	37
5.1	De World Servants-projecten	37
5.2	Ondersteuning	47
5.3	Organisatiecultuur	66
6.	Bijlagen	68
6.1	World Servants in woord en daad	68
6.2	Interne ontwikkelingen 2007-2009	71
6.3	Analyse externe ontwikkelingen 2009	71
6.4	Concurrentieanalyse 2009	71
6.5	De twee transformatiecirkels uitgewerkt	72
6.6	SWOT analyse	73

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Visie, missie en kernwaarden

Grondslag

De basis voor het beleid en de activiteiten van World Servants is het Woord van God, de Bijbel. De stichting hanteert als grondslag de geloofsbelijdenis van de wereldwijde kerk zoals die in het Apostolicum is opgetekend.

Visie

Iedereen kan een bijdrage leveren aan het bouwen van een rechtvaardiger wereld. Daarom is het belangrijk dat mensen ontdekken hoe zij zichzelf kunnen inzetten tot welzijn van anderen.

Missie World Servants Nederland *

World Servants Nederland wil, vanuit het geloof in Jezus Christus, mensen enthousiast maken en toerusten om zich dienstbaar in te zetten in deze wereld.

World Servants doet dat door het uitsenden van teams die bouwprojecten realiseren in ontwikkelingslanden: scholen, klinieken, huizen en waterprojecten. Deze bouwprojecten zijn onderdeel van programma's van lokale partnerorganisaties en dragen bij aan het blijvend verbeteren van de levensomstandigheden van een hele gemeenschap. Zowel het bouwen als het overige programma, waarin thema's als armoede, praktisch geloven en omgaan met cultuurverschillen een rol spelen, vinden plaats in nauwe samenwerking met de plaatselijke bevolking. Deelnemers hebben zo de kans om daadwerkelijk te ervaren wat dienstbaarheid inhoudt.

Motto World Servants Nederland

'Bouwen aan jezelf door te bouwen voor een ander'

Kernwaarden

Omdat we ons willen laten leiden door de Bijbel als norm voor ons leven, zijn de volgende kernwaarden voor World Servants essentieel om elkaar op aan te spreken:

Christusgericht

We willen ons werk voor World Servants doen vanuit het geloof in en vanuit de liefde van Jezus Christus.

Dienen

We willen in navolging van Jezus Christus dienstbaar zijn aan elkaar en aan alle betrokkenen bij World Servants en daarin een voorbeeld zijn voor anderen.

Samenwerking

We willen op alle fronten streven naar optimale samenwerking, met mensen en organisaties in Nederland en in de landen waar we werken - met respect voor mensen en cultuurverschillen. Samenwerken doen we omdat we ervan overtuigd zijn dat we samen meer kunnen dan alleen; samenwerking is geen keuze maar een roeping.

* Missie World Servants Internationaal

Het mobiliseren van een wereldwijd netwerk van mensen om in de wereld een blijvende indruk achter te laten van Jezus Christus door daadwerkelijke hulp te bieden aan mensen in materiële en geestelijke nood.

Kwaliteit

We willen betrouwbaar zijn in alle aspecten van ons werk.

Ontwikkeling

We willen dat de potentie in elk mens en elke situatie de kans heeft om zo veel mogelijk tot ontwikkeling te komen.

Enthousiasme

We willen dat alle activiteiten van World Servants met een aanstekelijk enthousiasme worden uitgevoerd.

In **bijlage 6.1** staat informatie over de historie van World Servants en haar identiteit in de praktijk.

1.2 De World Servants-projecten

World Servants ondersteunt in de projectlanden projecten die bij voorkeur deel zijn van programma's in een bepaalde regio. Deze programma's dragen bij aan duurzame armoedebestrijding; zij betreffen basis gezondheidszorg, onderwijs, schoon water en sanitatie. Samen met de lokale gemeenschap realiseert World Servants maatschappelijk functionele gebouwen of infrastructurele voorzieningen die binnen het programma nodig zijn. World Servants werkt hiertoe samen met lokale partners, die de programma's duurzaam uitvoeren en ondersteunen. Er wordt gestreefd naar een spreiding van landen over Afrika, Latijns Amerika, Azië en Oost Europa.

World Servants draagt bij aan de vorming van de deelnemers aan de projecten, zowel geestelijk, sociaal als maatschappelijk. World Servants wil hen door deelname aan een project een mogelijkheid bieden om daadwerkelijk betrokken te worden bij ontwikkelingshulp. Dit brengt hen ook in een situatie waarin zij mensen van een andere cultuur ontmoeten en waarin heel vanzelfsprekend geloofsverdieping kan plaatsvinden.

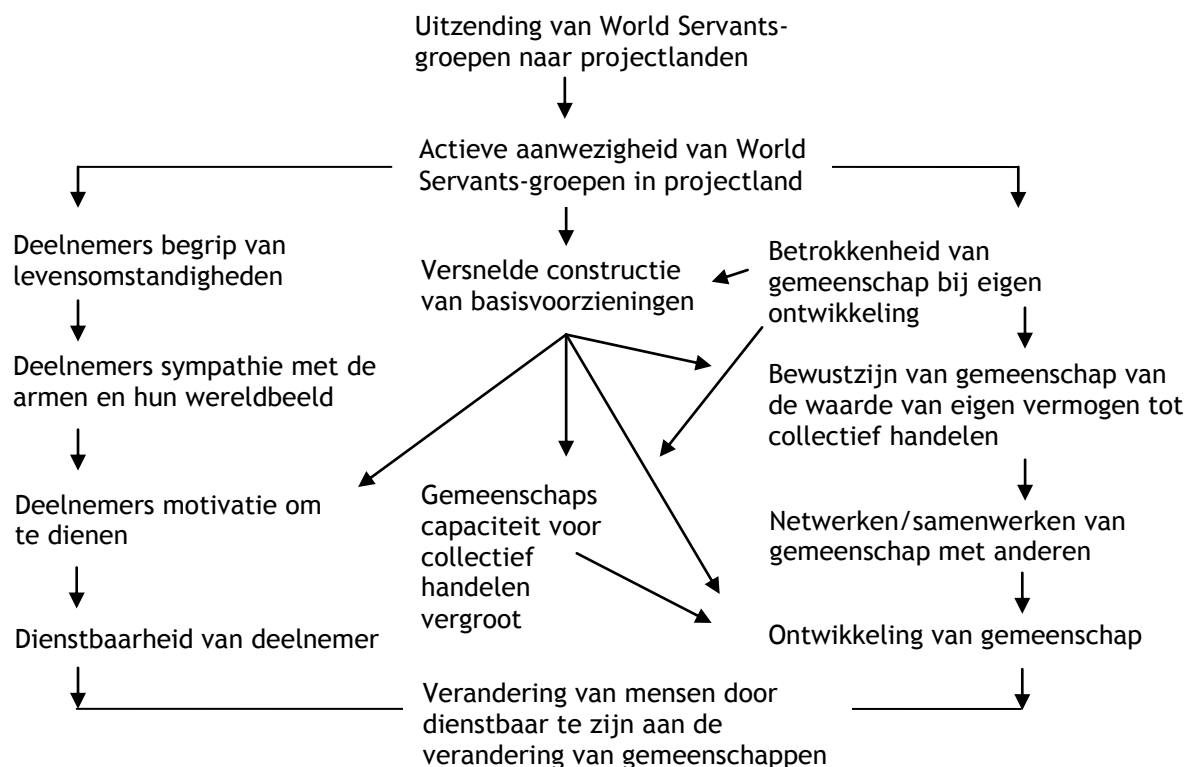
Deelnemers worden individueel of in groepsverband geworven; groepen ontstaan vanuit lokaal initiatief en krijgen dikwijls ondersteuning vanuit kerkelijke gemeenschappen.

Theorie van Verandering

Uit de verhalen van deelnemers en de lokale bevolking is bekend dat er (soms grote) veranderingen plaats vinden door een World Servants-project. In het persoonlijke leven van een deelnemer maar ook in het dagelijkse leven van een gemeenschap. Probleem is dat dergelijke veranderen erg lastig te bepalen (vaak meten) zijn. World Servants is al enige tijd bezig om hier meer zicht op te krijgen door haar manieren van monitoring- en evaluatie aan te passen en uit te breiden. De Most Significant Change Technique is hier een voorbeeld van. De Theorie van Verandering - Theory of Change (TOC) kan hierbij ook helpen. Carol Weiss (1995) definieert dit heel simpel als 'a theory of how and why an initiative works'.

In de periode 2011 - 2015 gaan we met deze TOC aan de slag. De eerste aanzet is het onderstaande schema waarin inzichtelijk is gemaakt welke verandering World Servants op basis van haar missie nastreeft met de deelnemers aan de projecten en gemeenschap in het Zuiden die ze assisteert. Met hulp van dit schema kan het veranderingsproces besproken worden met de partners en de doelgroep. Ook kan beter inzicht worden verkregen welke actoren nog meer bijdragen aan de uiteindelijke resultaten.

Schematische weergave



De 'Meest Belangrijke Verandering' - de impact van de projecten en programma's in de projectlanden

In 2009 heeft World Servants voor het eerst geëxperimenteerd met de Meest Belangrijke Verandering (*Most Significant Change*). Dit is een participatieve monitoring- en evaluatietechniek, waarmee verhalen en gegevens over de impact van een project of programma vier of vijf jaar na de implementatie verzameld en geanalyseerd worden. Een bloemlezing uit de interviews met de doelgroep laat zien wat zij als resultaat van een project zien:

'World Servants brengt niet alleen alle nodige materialen naar een gemeenschap, maar ook een enthousiaste groep. Meteen wanneer de groep arriveert, valt het enthousiasme op. De mensen zien hoe de groep in goed overleg samenwerkt. Wat de gemeenschap samen met de groep in drie weken voor elkaar krijgt, zou anders drie jaar gekost hebben. Anderen bouwen vaak alleen, terwijl World Servants samen met de gemeenschap bouwt.'

Het nieuwe gebouw is ruimer, schoner, veiliger en beter bestand tegen orkanen en overstromingen. De mensen voelen zich beter en hebben meer tijd en energie voor andere dingen. De tijd en energie die de kinderen en volwassenen overhouden gebruiken ze voor andere bezigheden, bijvoorbeeld om huiswerk te maken of om op het land te werken. De ruimte maakt het mogelijk om meer vakkrachten of vrijwilligers in te zetten en meer individuele aandacht te geven. Een schoner en beter beveiligd gebouw draagt bij aan de gezondheids- en veiligheidssituatie van de mensen.

Wanneer het project de bouw van een school betreft, zijn er kinderen die de school afmaken, doorgaan naar het vakonderwijs en terugkeren naar de gemeenschap om zich daar in te zetten als bijvoorbeeld verpleegkundige. Bij de aanleg van een watersysteem hebben de schoolkinderen beter toegang tot drinkwater. Wanneer de leerlingen dorst hebben, is er water om te drinken. Dit verbetert hun concentratievermogen en daarmee hun leerprestaties.

Een nieuw gebouw wordt niet alleen voor het eigenlijke doel gebruikt, maar ook als ontmoetingsruimte voor de gemeenschap. Doordat de gemeenschap nu een betere plek heeft om samen te komen komt de gemeenschap nu vaker (en met meer mensen) bijeen, met goede ideeën voor het dorp. Zo wordt er na het project meer samengeleefd en meer samengewerkt, naar het voorbeeld van World Servants. De inwoners zijn meer betrokken bij de basisvoorziening en organiseren zich om samen zorg te dragen voor het onderhoud.

Doordat een gebouw aan de eisen van de overheid voldoet, krijgt de gemeenschap steun van de overheid. Door de kwaliteit van de gebouwde woningen wordt het aantrekkelijker voor onderwijzend of medisch personeel om in de gemeenschap te gaan werken. De kwaliteit van de voorziening vervult de gemeenschap ook met een zekere trots; het zelfvertrouwen groeit. Dankzij de kwaliteit van de voorzieningen die World Servants bouwt, blijven er meer (jonge) mensen in het dorp wonen en zijn er zelfs mensen die naar het dorp toekomen vanwege de goede voorziening. Zo zijn er meer mensen beschikbaar voor de oogst en stijgt het inkomen van de gemeenschap.

Natuurlijk slaagt het World Servants project er niet in om gelijk alle problemen op te lossen. Andere behoeften blijven bestaan. Dankzij de scholen die we bouwen, kunnen ouders die zelf nooit naar school konden nu wel hun kinderen naar

de basisschool laten gaan. Tegelijkertijd zullen veel van deze kinderen niet verder kunnen naar het voorgezet onderwijs, omdat dit teveel geld kost voor de familie. Door de vakscholen waarbij we assisteren, verbetert het toekomstperspectief van de leerlingen, tegelijkertijd blijft het moeilijk om werk te vinden of een lening te krijgen om een eigen bedrijfje te beginnen. Door de klinieken die we helpen neerzetten, kunnen bevallingen beter begeleid en eenvoudige ziektes beter verholpen worden, maar daarmee is het voor veel mensen nog steeds niet mogelijk om complexe operaties te ondergaan.

Ook brengt elke oplossing weer nieuwe problemen met zich mee. Door de kwaliteit van de voorzieningen die World Servants neerzet, komen er meer gebruikers en neemt de druk op de voorziening toe.

Met World Servants op pad gaan heeft meer effect dan alleen het veranderen van gemeenschappen. De deelnemers en de mensen van de lokale gemeenschap leren nieuwe gewoontes kennen en nemen die van elkaar over. De deelnemers ontdekken hoe het is om arm te zijn en wat omzien naar elkaar betekent. Ze worden sociaal vaardiger. Ze leren God beter of voor het eerst kennen.'

1.3 Toekomstvisie voor World Servants Nederland

Om de missie te verwezenlijken wil World Servants een organisatie zijn:

- die christelijke dienstbaarheid en zorg voor de armen in de wereld actueel maakt in Nederland en die zowel in Nederland als in de projectlanden gerichte impulsen tot ontwikkeling geeft.
- die er zich van bewust is dat door de toegenomen transport- en communicatiemiddelen de 'wereld een dorp' en mondiaal burgerschap vanzelfsprekend is geworden. Hier sluit zij bij aan door jongeren en volwassenen uit te dagen om zich in ontwikkelingslanden dienstbaar in te zetten.
- die meerjarenprogramma's van partners ondersteunt met bouwprojecten en daarnaast ook andere activiteiten financiert om zo een hoge kwaliteit en een *maximaal mogelijke impact* te bereiken, zowel hier (in het Noorden) als daar (in het Zuiden)
- die een leidende plaats inneemt als aanbieder van diaconale groepsreizen binnen christelijk Nederland.
- die voorop loopt in activiteiten en programma's om christelijke jongeren en volwassenen te motiveren om actief betrokken te worden bij en in ontwikkelingssamenwerking.
- die inspeelt op de aandacht in Nederland voor het betrekken van jongeren bij internationale samenwerking en het creëren van draagvlak ervoor.
- die in alle fasen van het primaire proces (de World Servants-projecten) samenwerkt met andere complementaire organisaties, groepen en kerken.
- die professioneel, flexibel en innovatief functioneert.
- die in al haar activiteiten zo veel mogelijk vrijwilligers inzet; daarbij strevend hun capaciteiten optimaal te gebruiken.
- die een ondersteunend en faciliterend kantoor heeft ten dienste van de groep vrijwilligers die binnen de organisatie werkzaam zijn.

Hoofdstuk 2 Samenvatting strategisch plan 2011-2015

2.1 Het doel van het strategisch plan

Dit strategisch plan heeft als doel om een richtingwijzer te zijn om de missie van World Servants in de huidige tijd en omstandigheden de komende vijf jaar zo optimaal mogelijk te vervullen.

De missie van World Servants kan schematisch zo worden uitgebeeld:



Het doel van de strategie van World Servants is *maximale* impact: Het optimaliseren van de impact van de World Servants projecten hier (in het Noorden) en daar (in het Zuiden). Met andere woorden: we willen hier en daar goedgerichte impulsen tot ontwikkeling geven.

Het aangrijpingspunt in het Noorden zijn de mensen (deelnemers, vrijwilligers) en in het Zuiden de gemeenschappen.

Onder *impact* verstaan wij: het effect dat het project heeft op de deelnemers en op gemeenschappen in het projectland - een zo groot mogelijke verandering. Deel daarvan is de indruk die World Servants namens Jezus Christus hoopt achter te laten in het projectland.

Via de mensen in het Noorden is er ook impact in de gemeenschappen in het Noorden en via de gemeenschappen in het Zuiden ondervinden ook de mensen in het Zuiden de impact op hun levens.

Er zijn dus twee hoofddoelen die onder de missie vallen:

1. Impact op mensen
2. Impact op gemeenschappen

Om deze impact zo groot mogelijk te laten zijn/worden, zijn voor de komende periode door het bestuur drie strategische keuzes geformuleerd.

2.2 De drie strategische keuzes voor 2011 - 2015

Per strategische keuze wordt de voor World Servants gewenste situatie eind 2015 geschetst. De komende periode (2011 - 2015) zal er in de organisatie gewerkt worden om die gewenste situatie te bereiken.

In 2013 zal een *tussenevaluatie* worden uitgevoerd. Na deze evaluatie zullen doelstellingen zonodig worden bijgesteld en voor de loop van de rest van de vijf jaar zullen waarschijnlijk nog een aantal doelstellingen worden toegevoegd. Deze laatste zullen met name betrekking hebben op de nieuwe producten die nu nog in ontwikkeling zijn.

1. Beheerste groei van het aantal deelnemers van in totaal 7% per jaar

Deze groei zal worden gerealiseerd door:

- a. Het, naast het handhaven van het huidige productaanbod, ontwikkelen van nieuwe producten.

Gewenste situatie in 2015:

- World Servants organiseert 36 projecten (exclusief modules);
- Het totaal aantal deelnemers is gegroeid naar 1319 (inclusief de modules);
- Fondsenwerving werft € 280.000 aan algemene fondsen;
- De projectmatige inkomsten zijn toegenomen tot € 325.000;
- Het aantal vrijwillige stafleden is 100%;
- Het aantal projectlanden (dertien) is gehandhaafd.
- Er wordt jaarlijks minimaal 600.000 aan subsidiegelden geworven.
- Het percentage van de projecten voor volwassenen is gegroeid van 29% naar 35%.
- Er zijn drie volwaardig kostendekkende nieuwe producten ontwikkeld.
- Er is een nieuwe World Servants entiteit ontstaan.

b. Consolidatie en verbetering van de kwaliteit van de projecten en van de organisatie.

Gewenste situatie in 2015:

- Bij de eerste staftraining zijn alle projectstaven compleet.
- Er is een volwaardig projectaanbod voor volwassenen.
- Het organisatiehandboek is leidraad van de werkprocessen (ISO certificering). Deze worden optimaal ondersteund door de automatisering.
- Deelnemersaanmeldingen worden binnen een week verwerkt.
- De liquiditeit van de organisatie maakt het niet nodig om gebruik te maken van een lening.
- De continuïteitsreserve is volgens plan aangevuld.
- Er is een lange termijnvisie voor World Servants ontwikkeld.

2. Samenwerking met partners in het Noorden en het Zuiden

Zowel in de projectlanden (het Zuiden) als in Nederland (het Noorden) gaat World Servants complementaire partnerrelaties aan om maximale impact te bereiken.

Gewenste situatie in 2015:

- World Servants participeert als onderaannemer binnen programma's van vier andere organisaties.
- Met twee à drie andere organisaties in het Noorden werkt World Servants samen op strategisch niveau.
- In het kader van langdurige samenwerking zijn 9 MOU's (MOU = Memorandum of Understanding) afgesloten met partners in het Zuiden;
- Het aantal partners dat aan de partnercriteria voldoet is gegroeid tot 12.

3. Optimaliseren van de actieve betrokkenheid van vrijwilligers in de organisatie

World Servants is een organisatie die waar mogelijk vrijwilligers inzet. Zij wil dat doen met een professionele aanpak en ondersteuning en zal er in de komende jaren naar streven het beleid verder te consolideren. Bovendien zullen de volgende twee accenten worden uitgewerkt:

- a. Begeleiding van vrijwilligers en het bieden van groeikansen bij World Servants.**
b. Het uitbouwen van de mogelijkheden met plaatselijke World Servants-groepen.

Gewenste situatie in 2015:

- Het aantal vrijwilligers dat in de organisatie werkzaam is, is gegroeid naar 160 (excl. Projectstaf)
- Ieder jaar zijn er continue vier stagiaires op het World Servants-kantoor werkzaam,
- Er is een geïmplementeerd begeleidingssysteem voor de vrijwilligers.
- 80% van de vrijwilligersteams draait continue goed zelfstandig.
- Voor 100% van de vaste vrijwilligers zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven;
- 100% van de vaste vrijwilligers werkt met een vrijwilligersovereenkomst.
- De verscheidenheid van de expertise van de vrijwilligers is 50 % gegroeid
- Er is een vormingsprogramma in de plaatselijke groepen in gebruik;
- Het aantal plaatselijke groepen met meer dan 5 deelnemers is gegroeid naar 60;
- 60 % van de plaatselijke groepen is meer dan 1 jaar actief;
- Er is een uniforme manier van coachen van de plaatselijke groepen;
- De jaarlijkse extra deelnemersbijdragen zijn gegroeid naar € 60.000.

Hoofdstuk 3 Achtergrond

In 2009 is er een analyse gemaakt van de voor World Servants belangrijkste externe en interne ontwikkelingen. Zie **bijlage 6.2 en 6.3** voor uitgebreide interne en externe ontwikkelingen en **bijlage 6.4** voor de concurrentieanalyse. Zij vormen het uitdagende scenario voor World Servants waarbinnen zij haar missie wil vervullen.

3.1 Interne ontwikkelingen

In 2006 werd het derde strategisch beleidsplan 2007 - 2009, '*Ontwikkeling door samenwerking*', geformuleerd. Het proces van professionalisering van de organisatie werd daarmee voortgezet. In dit plan had het bestuur zes strategische beleidskeuzes vastgelegd.

3.1.1 Stand van zaken ten aanzien van de strategische beleidskeuzes 2007 - 2009 (2010)

Zie voor de gerealiseerde werkelijkheid ten opzichte van de gestelde doelen over de periode 2007 - 2010 het betreffende document '*Interne ontwikkelingen 2007-2010*'.

Hieronder volgen de belangrijkste conclusies met betrekking tot de wel of niet behaalde doelstellingen binnen de strategische beleidskeuzes.

1. Groei in kwaliteit en kwantiteit

Projecten

1. De **groei van het aantal projecten** is de afgelopen jaren gestaag doorgegaan. In 2008 zijn we zelfs fors boven het geplande aantal projecten uitgekomen (32). Het is gebleken dat een dergelijke forse groei een te grote inspanning vraagt van de organisatie om de kwaliteit te handhaven.
2. De **verdeling van de projecten** over de verschillende sectoren laat zien dat het aantal onderwijsprojecten sterk groeit ten opzichte van de projecten binnen de andere sectoren (gezondheidszorg, huisvesting en water en sanitatie). Als een meer evenwichtige verdeling gewenst is, zou hiervoor een vaste percentuele verdeling vastgesteld kunnen worden.
3. De **deelnemersbezetting** van de projecten nam, in vergelijking met 2007 (29,8), in 2008 weer toe tot 32,44, maar in 2009 zakte deze weer naar 32,3 en in 2010 naar 27,7.

Deelnemers

1. Er was voor de **groei van het aantal deelnemers** begroot op minimaal 5% (voor 3 jaar in totaal 2875 deelnemers). Terwijl het aantal deelnemers per jaar grillig is verlopen, kwamen we, over het totaal van deze periode, 25 deelnemers lager uit dan gepland (2850). De afname van het aantal deelnemers in 2009 kon echter ook een teken zijn van een omslag, mogelijk ten gevolge van de recessie. In 2010 zakte het aantal deelnemers naar 859, maar inclusief de twee module-projecten kwam het aantal toch uit op 954.
2. Het aantal **deelnemers van de jongerenprojecten** van 16 - 23 jaar liet (in 2008) een groei zien van rond de 4 %. De groei ligt met name bij de 18 en 19-jarigen. In 2009 liep dit 5 % terug en in 2010 opnieuw 3 %.
3. De **belangstelling voor projecten op maat (POM)** en het op pad gaan met een grote World Servants groep (GG) is per jaar wel wisselend maar neemt over het algemeen toe.
4. In 2009 gemeten: het **projectland** is bij 47 % van de deelnemers de hoofdreden waarom mensen voor een project kiezen. Daarna het bouwobject (37%).
5. Het overgrote deel van deelnemers komt uit de **Protestantse kerk Nederland** (46 % in 2009); dit percentage neemt echter wel af (in 2007 was dit 58%), omdat nu relatief meer deelnemers uit ook andere kerken meegaan.
6. In de **herkomst van de deelnemers** is een duidelijke top 3 waarneembaar: Friesland, Zuid-Holland en Utrecht. Limburg en Zeeland zijn slecht vertegenwoordigd.

Aantallen deelnemers in verschillende (leeftijds)groepen:

	16-23 jaar	16-30 jaar	21-30 jaar	30 jaar en ouder / 21+	Projecten op maat	Grote groep	Totaal
2010	506	24	45	155	68	61	859
2009	521	0	0	201	90	92	903
2008	496	32	39	142	196	133	1.038
2007	600	0	54	159	84	0	897

Bouwkosten

1. In 2001 bedroegen de bouwkosten 28% van de totale projectkosten; in de periode tot 2007 is dit gestegen naar 38%. Deze toename heeft onder andere te maken met het besluit van World Servants om te garanderen dat alle begrote bouwkosten (waarvoor subsidie wordt aangevraagd) ook, onafhankelijk van de resultaten van de fondsenwerving, worden uitgegeven. De bouwkosten daalden naar 34 % in 2008. In 2009 echter stegen ze weer naar 36,5 %. De verwachte algemene trend echter is dat de kosten van materialen, arbeid en transport in het Zuiden doorstijgen.

Fondsenwerving

1. De **algemene fondsenwerving** blijft een punt van grote zorg en aandacht. Afhankelijk te zijn van grote meevallers om binnen budget te blijven (zoals in 2009 de meevallende ticketkosten), blijft grote onzekerheid geven.
2. De **opbouw van de continuïteitsreserve** legt een zware druk op de algemene fondsenwerving. Aangezien 2007 weinig kon worden toegevoegd aan de continuïteitsreserve, er in 2008 werd ingeteerd op de reserve, moest er in 2009 veel worden toegevoegd om toch deze periode van 3 jaar met de nodige groei van de continuïteitsreserve af te sluiten.
3. **Minder inkomsten op mailingen** is een algemene trend binnen de fondsenwerving in Nederland. Dat is bij World Servants ook te merken.
4. De **opbrengst uit de subsidies** laat de afgelopen jaren gestage groei zien. Deze is echter alleen voor de bouwkosten van de projecten en kan (behalve kleine AKV vergoeding) niet voor de algemene kosten van de organisatie worden gebruikt. Deze inkomsten staan in de nabije toekomst echter erg onder druk. (Zie verder onder subsidies en externe ontwikkelingen).
5. Na een **pilot in Malawi en Ghana** is in 2008 besloten voor meer onderdelen binnen een ontwikkelingsprogramma subsidie aan te vragen (MFS). Indien er namelijk meer omzet is, krijgt de organisatie meer apparaatskostenvergoeding (AKV).

Subsidies(en) (premieregeling Wilde Ganzen)

1. De totale inkomsten vanuit subsidies en premies voor de bouwprojecten zijn in de loop der jaren eerst behoorlijk toegenomen en de laatste drie jaar weer gedaald. In 2001 was het percentage van de bouwkosten, dat hierdoor gedekt werd 41%. In 2007 was dat 73%. In 2008 en 2009 daalde dit naar 65% van de bouwkosten; dit kwam door het plafond van de NCDO en doordat de eigen bijdrage voor MFS steeg van 25% naar 33 %. Voor 2010 wordt verwacht dat het percentage uitkomt op 53 % (geen KPA; alleen MFS en Wilde Ganzen).
2. Van de **NCDO** kregen we vanaf 2007 drie jaar maximaal Euro 150.000,- per jaar aan subsidie; het KPA programma (subsidie bouwkosten) zal na 2010 definitief stoppen.
3. De samenwerking met de **Wilde Ganzen** heeft zich zeer positief ontwikkeld. Wilde Ganzen heeft in 2008 en 2009 alle projecten als één aanvraag behandeld en goedgekeurd; hierdoor konden aanvragen sneller afgehandeld en uitbetaald worden. In 2010 is deze samenwerking verder uitgewerkt en geformaliseerd. Deze ontwikkelende samenwerking heeft tot het besluit geleid om in 2010 alleen financieringsaanvragen bij de Wilde Ganzen te doen en niet meer bij de NCDO.
4. **Participatie in het MFS programma** was en blijft tijdrovend. World Servants heeft er tot nu toe ook veel van geleerd. De verwachting was dat de nodige tijdsinvestering af zou nemen naarmate het programma langer loopt; dat is ten dele waar gebleken. De volgende MFS-periode staat namelijk alweer voor de deur en dat maakt dat er opnieuw tijd geïnvesteerd moet worden in consultaties, PRISMA-overleggen en landengroepbijeenkomsten om besluiten te kunnen nemen voor de toekomst.
5. Omdat de **subsidiewereld** enorm in beweging is, zijn er in 2009 een aantal gesprekken geweest met andere organisaties om te kijken of World Servants (met name binnen MFS II en met betrekking tot subsidies op het gebied van draagvlakversterking) met hen zou kunnen samenwerken (Tear, Red een Kind, Dorcas, Woord en Daad, Wycliffe, ICS, Livingstone/Edukans,

Togetthere). Dit heeft geleid tot gezamenlijke projecten met Red een Kind, Dorcas en Tear en bovendien tot een gezamenlijke SBOS-subsidieaanvraag met Edukans en Togetthere.

6. **Het werven van fondsen voor de bouwkosten** via subsidies en de premiereregeling van Wilde Ganzen heeft dus veel werk opgeleverd voor de afdeling projectmanagement. De aangescherpte criteria die deze regelingen bovendien gaan hanteren, maken dat de werkdruk verder gestegen is. Echter een vereenvoudiging in het indieningstraject bij de Wilde Ganzen heeft in 2010 weer geleid tot wat werkdrukverlaging.

Toename deelnemerskosten

1. Al jaren stijgen de **gemiddelde deelnemerskosten** ieder jaar geleidelijk. In 2007 daalden ze echter licht t.o.v. 2006. De verwachting was dat de daling eenmalig zou zijn en dat in 2008 de kosten weer geleidelijk zouden stijgen. Het jaar 2008 sprong er echter uit door een forse stijging van de belastingen die bovenop de vliegticketprijs betaald moesten worden. In een jaar stegen de vliegkosten daardoor met 25 %. Hierdoor stegen de gemiddelde deelnemerskosten met ruim 17 %. In 2009 daalden deze echter weer naar de lijn van een geleidelijke stijging per jaar.
2. De **post ticketkosten** blijft dus lastig te begroten en is voor World Servants (naast tenevallenend aantal deelnemers en minder subsidietoekenning dan begroot) een van de drie grootste financiële risicofactoren. In 2009 gingen de ticketprijzen weer naar beneden en bleven ze redelijk stabiel in 2010.
3. Omdat de **inkomsten algemene fondsen** (mede door de recessie) minder worden en de kosten wel gewoon stijgen, is in 2010 de deelnemersprijs fors gestegen. Bijvoorbeeld: de deelnemersprijs van de zomerprojecten nam als volgt toe: in 2007 met 2,3%, in 2008 met 7,4%, in 2009 met 6,2% en in 2010 met 8%.
4. De World Servants-projecten zijn over het algemeen duur ten opzichte van soortgelijke projecten van andere organisaties (zie concurrentieanalyse). Essentieel is dus om de beste in kwaliteit te zijn.

Stafliden en hoofdleiders

Het is ieder jaar moeilijk om tijdig voldoende hoofdleiders en stafliden te vinden voor de zomer. Vroegtijdig starten met het werven van hoofdleiders is daarom cruciaal. Vanaf 2007 is besloten om hiermee voor de zomervakantie van het voorgaande jaar te starten. Dit heeft voor grote verbetering gezorgd. In 2009 waren tijdens het Stafttrainingsweekend (STW) alle hoofdleiders en staf (op een medisch staflid na) bekend en aanwezig.

Vanaf 2008 komen ook de najaarsstaven al op het STW.

Aantallen stafliden per jaar:

	2006	2007	2008	2009	2010
Stafliden	92	119	139	127	145
Hoofdleiders	26	38	38	33	39
Totaal	114	157	177	160	184

Kwaliteit

1. In de afgelopen jaren zijn door kantoormedewerkers, vrijwilligers en partnerorganisaties diverse cursussen en trainingen gevolgd volgens het jaarlijks opgestelde **trainingsplan**.
2. Met alle WSN partners werd in april 2008 een **training en consultatie** georganiseerd, die als zeer waardevol werd ervaren. In de training is aandacht gegeven aan de diverse onderdelen van de projectcyclus. De partners zijn ook bij plaatselijke groepen op bezoek geweest. Deze training en consultatie met de partners is van grote waarde voor het versterken van de capaciteit, de kwaliteit en de onderlinge betrokkenheid in de organisatie en het World Servants-netwerk.
3. De methode van het projectmanagement en de daarmee samenhangende **documentenstroom** is in 2008/2009 met assistentie van een consulente geanalyseerd en gestroomlijnd. De aanbevelingen worden geïmplementeerd en toegesneden op Pluriform.
4. De **partners** in Jamaica, Ghana en India kregen de beschikking over een (gebruikte) computer of laptop. Met hulp van EO Metterdaad kon de partner in Malawi een vrachtwagen aanschaffen voor het vervoer van de bouwmaterialen. Hierdoor verminderen de transportkosten voor WSN.
5. In 2008 werd het ISO 9001 certificaat verkregen en kreeg World Servants de ANBI status.
6. Er is een **AO-handboek** ontwikkeld met behulp van twee stagiaires.
7. **Het veiligheidsbeleid** is verder ontwikkeld en in 2009 is een **veiligheidstraining** is toegevoegd aan de stafttraining.

Personeel en organisatie

Tijdens 2008 vonden er veel personeelwisselingen plaats. Dit gaf een goede gelegenheid de functies opnieuw te bekijken en **taken te verschuiven**. Uitgangspunt hiervan was het toewerken naar het **toekomstplaatje van het organigram** in het strategisch plan (zie blz 64).

Na inventarisatie van de verantwoordelijkheden/taken van zowel de coördinator werving als staf, vorming en training en daarnaast een interne brainstorm, is een herverdeling van functies en taken ontstaan binnen het kantoorteam.

In 2010 is besloten een nieuwe functie te creëren voor een **medewerker externe relaties**, binnen het taakgebied 'werving'. Deze medewerker is per oktober 2010 aangesteld en zal met name de relaties met kerken gaan uitbouwen, zodat het (nieuwe) productaanbod bij deze doelgroep goed onder de aandacht wordt gebracht.

In de periode 2007-2010 is het aantal FTE (vaste medewerkers) gegroeid van 9,1 naar 11,7. Daarnaast zijn er nu rond de 4 FTE aan vrijwilligers en stagiaires (was eerst 1,3 FTE).

Automatisering

Belangrijk voor de verdere ontwikkeling van de organisatie was de afgelopen jaren de automatisering. De organisatie had grote behoefte aan een automatiseringssysteem dat zowel de deelnemersadministratie, een professioneel module voor de projectadministratie en de giftenadministratie als een geïntegreerd geheel kan samenvoegen en automatiseren. In oktober 2007 is het kantoorteam onder andere daarvoor uitgebreid met een medewerker applicatieontwikkeling (0,4 FTE); na een medewerkerwisseling is dit uitgebreid naar 0,5 FTE. De voorbereidingstijd is lang gebleken. Gekozen is voor de software van Pluriform. Begin 2010 is het nieuwe softwaresysteem 'online' gegaan. Gedurende 2010 is dit systeem verder op maat gemaakt voor de verschillende afdelingen. Hiermee is de basis gelegd om het ondersteunend functioneren van het World Servants-kantoor te optimaliseren.

Uitvoeringskosten

World Servants stelt zich als doel om de uitvoeringskosten niet meer dan 25 % van de omzet te doen zijn. De afgelopen jaren is World Servants onder dit percentage gebleven (20 -23,5 %).

World Servants Internationaal

Het accent van de activiteiten van World Servants Nederland ligt op de groei van de organisatie in Nederland. In 2006 is op internationaal niveau besloten dat alle huidige World Servants-entiteiten zich committeren aan de ontwikkeling van een eigen plan ten aanzien van de groei van het internationale netwerk van World Servants entiteiten. World Servants Nederland is daarom met **Youth for Christ (YFC) Zuid Afrika** aan de slag gegaan om het World Servants concept daar uit te werken. YFC Zuid Afrika is heel enthousiast, maar is nog in het proces om meer draagvlak voor het plan te creëren. De bedoeling is dat YFC Zuid Afrika World Servants activiteiten gaat uitvoeren met jonge christenen vanuit Zuid Afrika in gebieden en buiten Zuid Afrika. World Servants Nederland zal hen daarbij assisteren.

In 2008 zou er een internationale bestuursvergadering worden gehouden in Nederland. Deze vergadering is echter geannuleerd, aangezien het bestuur besloot dat eerst een visie voor de toekomst van het internationale World Servants gebeuren ontwikkeld moest worden door de drie World Servants directeuren (WSUS, WSN en WSDR). Uit dit proces is voortgekomen dat de internationale board in december 2009 is opgeheven.

Overeengekomen is dat World Servants International zal fungeren als een netwerk dat de World Servants filosofie promoot. Als eerste activiteit zal in 2011 een internationale World Servants conferentie worden georganiseerd in Nederland. Hiervoor worden allerlei betrokkenen en geïnteresseerden rondom het World Servants-concept uitgenodigd. Het is de bedoeling dat zo'n conferentie elke twee jaar door een van de World Servants-organisaties wordt georganiseerd.

Vijf kritische succesfactoren:

In de afgelopen jaren is heel duidelijk gebleken dat een aantal van de kritische succesfactoren voor de groei van het aantal projecten en deelnemers, weerbarstig kunnen zijn. Dit is hoe we er nu voor staan wat betreft deze succesfactoren:

1. Het aantal (aan vooropgestelde criteria beantwoordende) capabele partners in de projectlanden.

Het aantal is wel toegenomen, maar heeft nog niet het gewenste aantal bereikt. Om dit te realiseren zijn en worden de volgende maatregelen geïmplementeerd:

- landen met alleen een coördinator worden uitgefaseerd of de taken worden overgenomen door een partnerorganisatie;
 - samenwerking wordt aangegaan met capabele partners in nieuwe projectlanden;
 - zo mogelijk wordt de capaciteit versterkt van de partners. Daarbij gaat het zowel om de capaciteit van de organisatie als ook om het verhogen van de kennis en ervaring van de medewerkers. Aandachtsgebieden zijn PCM en PME.
2. **Fondsen voor de algemene uitgaven van de organisatie.**
Deze zijn niet substantieel gestegen. Sterker nog, ze zijn gedaald.
 3. **Voldoende gekwalificeerde hoofdleiders en stafleden voor de projecten.**
Het plan om substantieel meer projectstaf te rekruteren/opleiden heeft goed gewerkt. In 2009 en 2010 waren met het staftrainingsweekend alle hoofdleiders en stafleden bekend.
 4. **De personele structuur van kantoormedewerkers en vrijwilligers.**
Het totaal aantal FTE is toegenomen zoals gepland; de structuur is in lijn gebracht met het geplande toekomstmodel.
 5. **De processen in de organisatie moeten zo transparant en inzichtelijk mogelijk zijn.**
Hierin is goede voortgang gemaakt en het ISO certificaat is verkregen. Ook de automatisering heeft goed stappen voorwaarts gemaakt. In 2011 moet het automatiseringssysteem nog verder geconsolideerd worden.

Conclusies en aanbevelingen t.a.v. groei in kwantiteit en kwaliteit:

- Mits de **kritische succesfactoren** goed in het oog worden gehouden, zal de organisatie verder kwantitatief en kwalitatief kunnen groeien. Duidelijk is geworden dat met name fondsenwerving, beschikbare projectstaf en relaties met partnerorganisaties het beste geleidelijk kunnen groeien. Dit is een indicatie dat sturen op beheerste groei essentieel is.
- Toename van de ticketkosten, een tegenvallend aantal deelnemers en tegenvallende subsidie-inkomsten zijn voor World Servants de **drie grootste financiële risicofactoren**.
- Er zal geïnvesteerd moeten worden in de **eigen fondsenwerving**.
- De samenwerking tussen projectmanagement en fondsenwerving moet worden versterkt en er moet onderzocht worden of op het gebied van institutionele fondsenwerving structureel samengewerkt kan worden om de opbrengsten ervan (overheid, stichtingen, fondsen, bedrijven) substantieel te verhogen.
- World Servants Nederland zou minimaal van drie ‘institutionele’ donoren gelden moeten ontvangen voor haar projecten/programma’s. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in bijdragen voor het programma, (inclusief bouwprojecten) en bewustwording/draagvlakversterking door jongeren. Programmaondersteuning wil World Servants realiseren met bijdragen uit MFS 2 en de Wilde Ganzen; naar vergelijkbare donoren voor de bouwprojecten moet gezocht blijven worden. De aannahme op dit moment is dat deze in Nederland niet aanwezig zijn. Daarom moet er gekeken worden naar:
 - Subsidie voor projecten in Water en Sanitatie (WATSAN) o.a. Aqua for All
 - Europese subsidies voor onderwijs en WATSAN programma’s
Daarnaast moet een prioriteit komen te liggen bij het vinden van subsidiemogelijkheden die zich richten op **jongeren**. Mogelijke subsidieprogramma’s zijn:
 - Europese subsidies: Dit zijn vooral subsidies voor jongerenuitwisseling: ‘Youth in Action’.
 - Jongerenloket van Koenders: met de val van het kabinet is het sterk de vraag of dit er als nog komt.
 - Andere op jongeren en themagerichte subsidiemogelijkheden zoals Act Positive.
Omdat de afdeling projectmanagement geen ervaring heeft met het indienen van Europese subsidieaanvragen moet World Servants onderzoeken of er samengewerkt kan worden met andere organisaties en/of er kennis ingehuurd dient te worden.
- De **werkdruk van de subsidies** op het projectmanagement en de afdeling werving moet inzichtelijker worden, zodat dit in de besluitvorming betreffende het subsidiepakket waarvan World Servants de komende jaren gebruik wil maken, meegenomen kan worden.
- De **bouwkosten stijgen** en de subsidies voor bouwprojecten worden onzeker. World Servants moet zich bezinnen of ook het aanbieden van minder dure projecten in haar productaanbod moet worden opgenomen.
- Door in **andere seizoenen** te vliegen zouden reiskosten eventueel wat naar beneden kunnen worden gebracht.

- Financieel is het voor World Servants beter om het **aantal deelnemers per project** zo hoog mogelijk te houden. Echter, als het seizoen eenmaal loopt en er is een project met weinig deelnemers, is het financieel ook een grote verliespost als besloten wordt een project niet door te laten gaan.
- Er moet beleid worden gemaakt voor de verdeling van de projecten over de **sectoren** waarbinnen World Servants projecten ondersteunt: onderwijs, gezondheidszorg, huizen, water en sanitatie.
- In verband met de groei van het aantal initiatieven dat door kerken wordt genomen om zelf projecten te gaan doen, is het een mooie kans om de **World Servants-modules** (het aanbieden van begeleiding van eigen initiatieven van groepen van bijvoorbeeld kerken) op de markt te gaan brengen.
- Het verdient aanbeveling om **nieuwe partners** te zoeken, met name in Afrika.
- Deze nieuwe partners zullen bij voorkeur gevonden moeten worden via bestaande netwerken van Prisma en de ICCO alliantie. Nieuwe partners moeten voldoen aan de criteria en werken samen met andere Internationale en lokale NGO's (dit is ook een eis voor MFS 2).
- Om de kwaliteit van de programma's en de capaciteit (linking en learning) van de partnerorganisaties te versterken, verdient het aanbeveling om een **partnertraining/consultatie** iedere drie jaar te organiseren.
- Pro-actief met het **werven van stafleden** bezig zijn loont. Het is dus belangrijk energie en geld te blijven steken in het vasthouden van mensen en het rustig opleiden van nieuwe stafleden en hoofdleiders. Verder zijn belangrijk: persoonlijke relaties en structuur (bijvoorbeeld de website).
- De **planning in de zomervakantie** luistert heel nauw met betrekking tot Noord - Midden - Zuid vakanties.
- Bij **meerdere projecten in een land** met dezelfde partnerorganisatie moet er minimaal 5 dagen tussen projecten zitten.
- Omdat het **aantal deelnemers** wat lijkt te stagneren of terug te lopen verdient het aanbeveling om andere producten aan het productenaanbod toe te voegen die aantrekkelijk zijn en kostendekkend en die maken dat World Servants zich onderscheidt van andere organisaties.
- Het is belangrijk goede keuzes te maken betreffende de **marktsegmenten** waarin World Servants de komende jaren deelnemers wil werven en waarop die keuzes zijn gebaseerd. Wat maakt World Servants uniek: vorming, verdieping, beantwoorden aan een behoefte e.d.
- Het is belangrijk de deelnemers uit de **PKN** te blijven betrekken bij de World Servants-projecten.
- Het streven moet zijn de deelnemersprijs zo laag mogelijk te houden en zo mogelijk te verlagen.
- World Servants moet zich meer mengen in de **werving van deelnemers voor de POMs**. De organisaties, waarvoor World Servants deze projecten organiseert, hebben minder ervaring op dit gebied.
- Het is belangrijk constant te investeren in **onderlinge overdracht** van kennis in het kantoor team en training van de medewerkers.

2. Integrale aanpak en aanbod World Servants-projecten

In de World Servants-projecten zitten veel ingrediënten. Daarom is er destijds naar een geschikte manier gezocht om de gefragmenteerde voorbereiding van en communicatie over de World Servants-projecten meer integraal aan te pakken.

Dit heeft onder andere geleid tot twee belangrijke initiatieven, die de afgelopen jaren zijn geconsolideerd:

- a. Het **World Servants-projectplan** (vanaf 2010 wordt dit het World Servants-jaarplan genoemd). Dit plan wordt met inbreng van alle taakgebieden samengesteld.
- b. De **World Servants-projectraad (WSPR)**. Naast het management team en coördinatoren van de taakgebieden binnen de organisatie, worden hiervoor de voorzitters van de meeste vrijwilligersteams uitgenodigd. Deze raad dient als adviesraad aan de directeur; tijdens de vergadering vindt veel interactie plaats tussen de verschillende teams en taakgebieden. Aan alle leden wordt gevraagd om vanuit hun perspectief input te geven voor nieuwe plannen en feedback op ontwikkelingen binnen World Servants.

Conclusie

Er zijn goede vorderingen gemaakt op het gebied van de integrale aanpak van de World Servants-projecten. Het proces van het opstellen van het World Servants-jaarplan verloopt jaarlijks naar tevredenheid en de doelstellingen van de WSPR, die bij het instellen van de raad zijn geformuleerd,

worden gerealiseerd. Beide processen worden jaarlijks geëvalueerd. Het World Servants-jaarplan wordt jaarlijks in het bestuur vastgesteld. Deze aanpak is nu geconsolideerd en hoeft in het volgende strategisch plan geen specifieke strategische beleidskeuze meer te blijven.

3. Samenwerking met partners in Noorden en Zuiden

Zuiden

World Servants heeft verbeteringen doorgevoerd om de kwaliteit en de kostenbeheersing van de projecten te verbeteren en de impact van de projecten te vergroten. Hiertoe is ook de afgelopen jaren met succes het Project Cycle Management (PCM) geïntegreerd in de organisatie en in de samenwerking met de partnerorganisaties. De vruchten worden nu meer en meer zichtbaar in bijvoorbeeld verbeterde rapportages en projectvoorstellen.

Ontwikkelingen in de projectlanden:

- Er zijn nieuwe partnerorganisaties gevonden in Haïti (2007 eerste project), Zambia (2010 eerste project), Sierra Leone (2007 eerste project), Brazilië (eerste project 2010) en Bolivia (eerste project 2011).
- De coördinator in Egypte is gestopt. Daarom heeft er bezinning plaatsgevonden over hoe World Servants in Egypte actief zou kunnen zijn en er wordt gezocht naar een eventuele nieuwe partnerorganisatie.
- In Brazilië (in Sao Paulo) werd met een nieuwe partner een tweede pilot project gedaan.
- In 2009 is met AGREDS (onze Ghanese partnerorganisatie) een Europese subsidie aangevraagd. Dit traject dient als een leerervaring op het gebied van dit soort subsidies.

Conclusie

De visie is ontwikkeld en er is een goede bodem gelegd om een goed partnerbeleid verder op te bouwen.

Bij voorkeur moeten nieuwe activiteiten ontplooid worden in de Minst Ontwikkelde Landen (MOL's) waar meerdere Nederlandse partners (ICCO alliantie) actief zijn. Projecten in 'fragiele' staten zijn vanwege de instabiliteit en veiligheid geen optie.

Ten behoeve van de kwaliteit en de beschikbare capaciteit is het belangrijk het aantal projectlanden (13) te handhaven. De activiteiten in een aantal landen zullen echter moeten verminderen of afgebouwd worden. Dit zullen met name de landen zijn met een hoge HDI score. Hierdoor ontstaat ruimte voor nieuwe landen en de toename van projecten die worden uitgevoerd in samenwerking met andere Nederlandse organisaties in andere projectlanden.

Noorden

World Servants legt zich er op toe om met veel Christelijke organisaties in Nederland, afhankelijk van de relevantie, meer of minder nauwe contacten te onderhouden. Daarbij wordt steeds voor ogen gehouden in samenhang en synergie te werken en te overwegen in hoeverre er samengewerkt kan worden om de gezamenlijke effectiviteit te versterken.

Aanvankelijk heeft vanaf 2004 een werkgroep concrete mogelijkheden voor een samenwerking tussen Tear(fund) en World Servants onderzocht. Er is toen niet tot een vaste samenwerking gekomen. Het proces is in 2007 weer opgepakt en in 2008 is er een businessplan vastgesteld. De implementatie daarvan heeft vanaf 2008 plaatsgevonden; een aantal gezamenlijke activiteiten hebben inmiddels plaatsgevonden (o.a. Kenya Indepth en een gezamenlijk project in Brazilië met een partner van Tear, beide in 2010). Gesprekken over de verdere vorm van samenwerking vinden plaats.

Voorts is er de afgelopen drie jaar in verschillende vormen samenwerking geweest met meerdere partners: het Leger des Heils (3-jaren contract POM's) en Time to Turn (World Servants is partner). Er zijn Projecten op Maat (POM) geweest met ROC de Friese Poort, Woord en Daad, de Bethel, de Pijler, ROC Flevo, NGK Maassluis, Red een Kind en DCGK Groningen. POM's met de VEG in 2008 en van het Leger des Heils in 2009 zijn vanwege te weinig deelnemers niet doorgegaan.

In 2009 is er een samenwerking ontstaan met Dorcas waarbij World Servants onderaannemer is in een programma van Dorcas (Tanzania).

Conclusie

Langzamerhand is er ervaring opgedaan en is de visie gegroeid waarom, waar, hoe en met wie er kan worden samengewerkt. In de volgende drie jaar moet de visie verder worden geconcretiseerd door

duidelijke doelen hiervoor te stellen en deze in de komende jaren te realiseren. Vandaar dat deze beleidskeuze ook in het volgende strategische plan blijft bestaan.

4. Inzet van vrijwilligers

Er worden steeds meer vrijwilligers ingeschakeld bij alle aspecten van de projecten en de World Servants-organisatie; ook op kantoor. Hier wordt op gestuurd, maar tevens is het een zeer natuurlijke ontwikkeling. Er is gekozen om belangrijke verantwoordelijkheden bij een heel team van vrijwilligers neer te leggen. Hierdoor is er spreiding van verantwoordelijkheid en zorgt de structuur ervoor dat de organisatie minder kwetsbaar is.

- Het aantal teamvrijwilligers is ten opzichte van 2006 gestegen van 122 in 13 teams naar 194 en 14 teams in 2009.
- Het aantal vrijwilligers(teams) is de laatste jaren constant.
- Ook een groot deel van de trainingen van staf en deelnemers wordt nu door vrijwilligersteams gedaan.
- Steeds meer teams verzelfstandigen. Hierdoor treden er echter soms ook vertragingen op. Ook wordt er veel naar het kantoor teruggespeeld waarop gereageerd moet worden met als effect een grotere belasting van het kantoorteam.
- Het totaal aantal vrijwilligers bij World Servants (inclusief de stafleden van de projecten) kwam eind 2007 op 290. Het streven om in 2009 310 vrijwilligers te hebben is in 2009 overschreden en kwam toen uit op 354.
- Belangrijk blijft voor het kantoorteam: het constant alert zijn op het doorspelen van taken naar vrijwilligers en stagiaires.

Conclusie t.a.v. de inzet van vrijwilligers

De **vanzelfsprekendheid** van het inzetten van vrijwilligers door het kantoorteam in alle lagen van de organisatie is de afgelopen jaren flink toegenomen. De behoefte in de achterban van World Servants om zich als vrijwilliger in te zetten is eerder toegenomen dan afgenomen. Het beleid en de structuur betreffende de inzet van vrijwilligers is een stuk verbeterd.

Aangezien World Servants de inzet van vrijwilligers erg belangrijk vindt, en er nog meer aspecten aandacht moeten krijgen en houden, zal de inzet van vrijwilligers **speerpunt blijven** voor de volgende beleidsperiode (zie verder onder 4.3).

5. Ontwikkeling van de ‘vorming’-kant van de projecten

Met de ontwikkeling van het **World Servants concept** is een grote stap voorwaarts gemaakt wat betreft een garantie voor de inhoudelijke kant van de projecten en de toerusting van de stafleden. Ook is het begrip ‘**verdiepingsproject**’ ontstaan (voor ervaren deelnemers).

- Het **World Servants concept** is in 2008 ingevoerd. Dit is een blauwdruk van een World Servants project, met een beschrijving van alle elementen die minimaal in een World Servants project aanwezig moeten zijn met ideeën om deze vorm te geven.
- Na een proef in 2007, zijn er in 2008, 2009 en 2010 verdiepingsprojecten geweest in Malawi, Brazilië en Haïti. De partners hebben tijdens de consultatie in 2008 suggesties en onderwerpen aangedragen voor deze projecten als ook ideeën voor het cultuurprogramma.
- Het werken met het **Logboek voor deelnemers** bevalt goed en wordt gecontinueerd.
- Het **handboek voor stafleden** is nu de basis voor de training van alle stafleden. De vrijwilligersteams verzorgen de inhoud.
- In 2008 is een nieuw onderdeel op de **website** geplaatst: **teamondersteuning**. Hier kunnen de stafleden materialen voor hun taakgebied inzien en downloaden.
- Sinds 2008 kunnen geïnteresseerde stafleden een ‘**leiderschap in dienstbaarheid**’-training volgen.

Conclusies t.a.v. vorming en training

- Het **onderzoek** van de Evangelische Zendings Alliantie (**EZA**) naar de impact van onder andere de World Servants-projecten op de deelnemers geeft een stuk gereedschap in handen om aan te tonen dat de projecten substantieel bijdragen aan vorming van mensen. Het is echter wel wenselijk dat er in de toekomst een meer professioneel/wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan.

- De **verdiepingsprojecten** blijken ook echt een ‘verdiepingsslag’ voor de vorming van de deelnemers aan deze projecten; daarom doorgaan met deze projecten.
- Het is belangrijk het **aantal op maat gesneden trainingen** zo laag mogelijk te houden en te kijken of de groepen (POM’s) gezamenlijk getraind kunnen worden.
- **Trainingen en materialen voor volwassenen** moeten beter op de doelgroep worden afgestemd.

6. Regionale structuur en plaatselijke groepen

Het originele idee om een regionale structuur voor de plaatselijke groepen te creëren is losgelaten, omdat er via de sociale media en het internet dermate makkelijk samengewerkt kan worden dat zo’n structuur weinig meerwaarde biedt.

Het begeleiden van de plaatselijke groepen door de coaches vanuit het World Servants-kantoor is versterkt. Er zijn zeven groepscoaches actief die ieder een deel van Nederland begeleiden. Hierdoor is er een veel grotere betrokkenheid tussen World Servants en de groepsleiders ontstaan. Dit leidt er ook toe dat het aantal plaatselijke groepen, die bijdragen aan draagvlakversterking, toeneemt. De begeleiding, alhoewel heel tijdsintensief voor het kantoor, is erg belangrijk geweest in verband met de KPA subsidie en de premiering van de Wilde Ganzen. Het effect hiervan is terug te zien in de resultaten van 2008 en 2009 op het gebied van voorlichting en draagvlakversterking, waar de plaatselijke groepen een grote rol in spelen.

Het aantal groepen dat met een hele groep een World Servants project wil gaan doen is onder meer hierdoor ook gegroeid en voor 2011 resulteert dit in 6 Grote Groepen (GG’s) die als groep een project uitvoeren.

Conclusies t.a.v. plaatselijke groepen

- De plaatselijke groepen zijn heel belangrijk voor de **werving van deelnemers en de fondsenwerving**. Daarom moet in plaatselijke groepen worden geïnvesteerd.
- Het **aantal deelnemers** dat in een plaatselijke groep zit is vrij stabiel; de gemiddelde grootte van een groep is in de loop der jaren wel toegenomen.
- Er gaan relatief meer deelnemers van **plaatselijke groepen** mee. Het aantal plaatselijke groepen is de laatste jaren eerst wat gestegen en vervolgens weer gedaald.
- Door meer **coaching** is de verwachting dat de gemiddelde grootte de komende jaren verder zal toenemen. Uit de categorie van 16-23 jaar komen de meeste plaatselijke groepen. Plaatselijke groepen gaan als gevolg van de coaching steeds beter met subsidies om.
- **Vorming - nazorg door plaatselijke groep** moet nog verder worden uitgewerkt.

3.1.2 Andere interne ontwikkelingen, conclusies en belangrijke besluiten 2007-2010

- De **laatste (derde)uitbetaling** van het bouwprojectbudget is met ingang van 2007 door World Servants gegarandeerd en wordt, bij een kwalitatief aantoonbare uitvoering binnen 1 maand na vertrek van de World Servants-groep, uitgekeerd. Bouwprojecten kunnen hierdoor sneller klaar zijn voor ingebruikname.
- Het tragische voorval in 2008 met een deelnemersgroep van Livingstone in Kenia zette World Servants als organisatie met betrekking tot alle **veiligheidsaspecten** ook op scherp. Het veiligheidsbeleid is verder ontwikkeld en verbeteringen zijn aangebracht. Vanaf 2009 krijgen stafleden ook een dag veiligheidstraining en ieder projectland werkt nu met een *Field Security Plan*. Het is belangrijk om **veiligheidsbeleid** doorlopend te actualiseren en waar nodig aan te scherpen.
- Er is besloten **ambassadeursreizen** niet meer in de planning op te nemen. Eventuele gegadigden kunnen aan een set-upreis meedoen.
- De nadruk ligt op het **opleiden van stafleden en hoofdleiders vanuit de deelnemersgroep**. Ervaring is een goede leerschool en maakt mensen blijvend betrokken bij World Servants als organisatie. Daarom worden hoofdleiders en stafleden bij voorkeur geworven vanuit de deelnemers. Dit heeft de afgelopen jaren goede vruchten afgeworpen. Het aantal projecten dat, door gebrek aan goede staf, door kantoormedewerkers moet worden bemand is tot bijna nul gereduceerd. Het streven is om een aantal kantoormedewerkers als reserve te hebben staan voor het geval dat er plotseling een hoofdleider uitvalt door bijvoorbeeld ziekte.
- Het **technisch team** is gereorganiseerd en concentreert zich nu meer op de training en de begeleiding van de technisch leiders.

- De **interactieve website** van World Servants wordt verder ontwikkeld en onderhouden door vrijwilligers. Hiermee heeft World Servants een zeer bijzonder instrument in handen, dat cruciaal is voor het functioneren van de organisatie, de communicatie naar buiten en de onderlinge communicatie.
- Voor het werven van deelnemers en de naamsbekendheid van de organisatie is gekozen voor een **stimulatie van de mond tot mond reclame**, die door mensen in het bestaande netwerk plaatsvindt. Uitstekende communicatie met de achterban is daarom van essentieel belang. Daarbij kan de achterban ook enthousiast gemaakt worden om financieel aan de organisatie bij te dragen.
- World Servants wil in haar communicatie naar buiten zo veel mogelijk de **persoonlijke benadering** naar de deelnemers en de achterban vasthouden.
- Er moet **intensief gewerkt worden aan de promotie** van World Servants. World Servants heeft veel sterke en aantrekkelijke kanten; deze moeten naar meerdere doelgroepen naar buiten worden gebracht, ten behoeve van de naamsbekendheid, de deelnemerswerving en de fondsenwerving.
- De mooie kans die World Servants heeft doordat zij een grote **pool van oud-deelnemers** heeft, moet benut worden voor zowel financiering van projecten, vaste donateurs, mond tot mond reclame en nieuwe deelnemers.

3.2 Externe ontwikkelingen

Een taakgroep, bestaande uit de coördinator Werving en Communicatie, de directeur, een bestuurslid en vrijwilligers, hebben de externe ontwikkelingen geanalyseerd en van achtergrondinformatie voorzien. Het volgende is een verkorte weergave van de conclusies uit het rapport dat is samengesteld (zie bijlage 6.3)

Met betrekking tot deelnemerswerving

- Omdat World Servants het vooral van **mond tot mond reclame** moet hebben en het internet (en de World Servants **website**) daar uitstekende mogelijkheden voor biedt (m.n. ten aanzien van de jeugd), is het van cruciaal belang dat de website van uitstekende kwaliteit is en de jeugd op de juiste wijze aanspreekt. Uitbreiding met modules m.b.t. vorming en training zijn gewenst.
- Het **duurder worden van de projecten** (het omhoog gaan van de deelnemersbijdrage) is een reële bedreiging voor het aantal deelnemers dat zich aanmeldt. Essentieel is daarom ook de steun aan plaatselijke groepen om fondsen te werven. Voor de leeftijdsgroep van 21+ (die vaak zelf het project bekostigen en waarbij inkomensvermindering aan de orde is), kan deze bedreiging leiden tot minder deelnemers.
- **Zorgvuldige afweging risico's** bij het jaarlijks bepalen van de deelnemersbijdrage.
- **Alle veiligheidsmaatregelen** die er redelijkerwijs getroffen kunnen worden moeten geïntegreerd onderdeel zijn van de projectvoorbereiding in alle geledingen van de organisatie.
- De **deelnemerswerving** moet naar meer kerken (of kerkelijke genootschappen) worden uitgebreid, m.n. het gericht aanschrijven van jeugdouders en -werkers.
- Het zou goed zijn opnieuw toenadering te zoeken tot het **jongerenprogramma van de PKN (JOP)**.
- De tijd lijkt rijp om het **projectaanbod voor volwassenen** verder te ontwikkelen en het aantal projecten voor volwassenen te verhogen.
- Ontwikkeling is geïndiceerd van het **modulaire aanbod** voor groepen die groepsreizen naar ontwikkelingslanden willen doen en daarbij assistentie (training/coaching, materialen en serviceaanbod) van World Servants willen hebben.
- Een grote kans lijkt het **aangaan van samenwerking met kerkelijke gemeentes** (de lokale gemeente als partner).

Met betrekking tot vorming en training

- World Servants heeft een **kwalitatief hoogstaand en uniek product**. Omdat meer organisaties op de markt komen met soortgelijke projecten, zal World Servants erop moeten toezien dat de kwaliteit en uniciteit gehandhaafd blijft. Dit betekent dus **'doorontwikkelen en vernieuwen'**.
- Voor zowel het in de externe communicatie kunnen laten zien van de **levensveranderende effecten van een World Servants project** op deelnemers, als wel voor het eventueel aanboren

van nieuwe financieringsbronnen is het uitermate belangrijk de impact zichtbaar en meetbaar te maken. Het is daarom noodzakelijk de komende jaren in te zetten op impactstudies van de World Servants projecten, dan wel dat samen te doen met andere organisaties.

- In de externe communicatie zal het goed zijn te benadrukken dat World Servants een bijdrage kan leveren aan de **opvoeding (vorming) van Nederlandse burgers tot ‘wereldburgers’**.

Met betrekking tot het politieke klimaat en subsidies

- **Samenwerking met andere organisaties** in zowel Noord als Zuid blijft heel belangrijk, zowel voor effectiviteit en impact van de World Servants-projecten als wel voor de toegang tot subsidiestromen.
- Ontwikkeling is geïndiceerd van het **modulaire aanbod voor groepen** die groepsreizen naar ontwikkelingslanden willen doen en daarbij assistentie (training/coaching, materialen en serviceaanbod) van World Servants willen hebben.
- Het is belangrijk heel goed de **ontwikkelingen binnen de ontwikkelingssamenwerkingwereld** in de gaten te houden en daar snel en adequaat op in te spelen.
- Om niet afhankelijk te worden van maar een financieringsbron (subsidie of fonds/stichting) blijft het van belang de **financiering vanuit meerdere gespreide bronnen** te krijgen.
- Nader onderzoek van **subsidies/financiering rondom water en sanitatie**.
- Het is voordelig voor World Servants (met betrekking tot bovenstaande punten) om **aansluiting te zoeken** bij meerdere organisaties binnen PRISMA.

Met betrekking tot projecten en projectmanagement

- **Samenwerking met andere organisaties** in zowel Noord als Zuid blijft heel belangrijk, zowel voor effectiviteit en impact van de World Servants projecten als met betrekking tot de toegang tot subsidiestromen.
- Het is voordelig voor World Servants om **aansluiting te zoeken bij meerdere organisaties** binnen PRISMA. Omdat andere organisaties andere accenten willen leggen in een project, zal World Servants er goed aan doen, met als basis de vier basiselementen van een World Servants project, flexibele programma's mogelijk te maken.
- Het is belangrijk om de **werkwijze van World Servants** in de externe communicatie meer te benadrukken. Bijvoorbeeld het niet wegnemen van het 'ownership' van een project bij de lokale gemeenschap.

Met betrekking tot fondsenwerving

- Omdat **giftgevers steeds kritischer** worden en zich minder willen binden voor een langere tijd moet de informatie naar giftgevers uitgebreider, specifiek en transparanter worden.
- Vanwege de **toegenomen concurrentie op de fondsenwervingmarkt** is het belangrijk om de punten waarop World Servants zich onderscheidt goed naar buiten te communiceren en kwaliteit te leveren.
- **Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)** biedt potentiële mogelijkheden, ook voor World Servants. Echter, bedrijven moeten eerst warm worden gemaakt voor het werk van World Servants voordat ze zich zullen committeren. De plaatselijke groepen kunnen hierin een goede rol vervullen.
- Het verdient aanbeveling om de **online fondsenwerving** de komende jaren verder uit te werken.

Met betrekking tot vrijwilligers

- World Servants is sterk **afhankelijk van de inzet van vrijwilligers**. Momenteel is er in het aanbod hiervan geen probleem. Het potentieel en het aantal vrijwilligers in de achterban van World Servants lijken ruimschoots op te wegen tegen de genoemde bedreigingen in de huidige tijd.
- World Servants kan prima tegemoet komen aan de **wens van vrijwilligers om een afgebakende taak** of project te doen (bijvoorbeeld een World Servants-project, de organisatie van het voorbereidingsweekend, het festival, trainingen, set-up reizen etc.). Desondanks zijn er ook vrijwilligers nodig die op kantoor reguliere werkzaamheden uitvoeren (deelnemersadministratie, gereedschappen, ondersteuning projectmanagement en kantoormanagement).

3.2.1 Concurrentieanalyse

Deze is uitgevoerd door twee vrijwilligers; het rapport is gemaakt door een onafhankelijk consulente: I.E. van den Beukel. Hieruit kwamen de volgende hoofdaanbevelingen en conclusies voort (zie voor volledige conclusies in bijlage 6.4 in het rapport 'Concurrentieanalyse World Servants' aug. 2009).

Welke bewegingen zijn waar te nemen betreffende de shortlist van organisaties van de vorige concurrentieanalyse?

De wereld om ons heen lijkt in korte tijd veranderd door negatieve factoren zoals recessie, terrorisme/criminaliteit en de aankomende vergrijzing. Dit is iets waar alle Nederlandse organisaties mee te maken hebben. De meeste bewegingen sinds 2006 zijn echter in grote lijnen dezelfde:

- Een aantal organisaties zijn druk bezig zich te profileren op het gebied van imago en bekendheid door te werken aan punten als risicobeheersing, transparantie van de financiën, duurzaamheid en op gebied van verkrijgen van keurmerken.
- De reisbranche is de laatste jaren kwetsbaarder geworden. Dalende aantallen reizigers, stijgende prijzen en bijvoorbeeld negatieve publiciteit door faillissementen. Hierdoor heeft een concurrent, Commundo, vanwege de sterk wisselende vluchtprijzen besloten om geen inclusief reizen meer te organiseren maar om de vluchtprijzen buiten de reissom te houden.
- Een *unique selling point* van World Servants, het intensieve samenwerken met lokale partnerorganisaties en bevolking, is nu ook de focus geworden van sommige concurrenten. Gezien de nadruk die Minister Koenders al legde op *local ownership* en deze lijn wordt doorgezet, kan het in de lijn der verwachtingen liggen dat meer organisaties zich hier op gaan richten.
- Potentiële deelnemers hebben een grotere keuze dan ooit: vrijwilligersproducten zijn vrijwel overal verkrijgbaar en reizen/producten, service en diensten kunnen minutieus met elkaar vergeleken worden. Met gewoon adverteren kan een marktpositie wel verdedigd worden, maar om te kunnen groeien moet World Servants op een intelligentere manier gaan communiceren dan de concurrenten. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door *Brand Activation*.
- Een ruime hoeveelheid van de huidige deelnemers hebben zich in hun keuze vooral laten leiden door mond-tot-mond reclame van oud-deelnemers. En dat blijft toch de beste vorm van reclame.

Zijn de andere (toen niet zo relevante) organisaties in meerdere mate dan voorheen nu concurrenten geworden?

- De grootste toename van (niet zo relevante) concurrenten zijn de afgelopen jaren de particulieren/particuliere organisaties, welke zelf activiteiten ondernemen in het buitenland op gebied van: reizen organiseren, bouwen, en leningen. Toch liggen hier meer kansen dan bedreigingen, vooral op het gebied van samenwerken. De particuliere organisaties zijn in principe concurrenten, maar missen vaak kennis. World Servants heeft daarentegen een schat aan ervaring met activiteiten in het buitenland.
- Andere concurrenten (in wording) zijn ondernemingen waarvan de medewerkers met financiële middelen mensen in derde wereld landen ondersteunen bij het werken aan hun toekomst. Hier liggen ook kansen voor World Servants om deze initiatieven te ondersteunen door middel van het geven van advies en/of begeleiding door bijvoorbeeld een cursus aan te bieden of advies op maat te geven over onderwerpen zoals veiligheid, aanpak en subsidies. Er zijn niet veel concurrenten die dit in hun pakket hebben.
- Naast startende organisaties of bedrijven zoals eerder genoemd, kan ook gekeken worden naar de mogelijkheden om samen te werken met de huidige concurrenten/concullega's. Mogelijkheden hiertoe zijn er op het gebied van subsidieaanvragen, veiligheid, uitwisselen van kennis, elkaars netwerk, projectvoorbereidingsreizen en het gezamenlijk in kaart brengen van de risico's & schadebeperkende maatregelen en bvb de gevolgen van vergrijzing (aantal deelnemers) of effecten van een pandemie op deelnemers en personeel.
- Ook samenwerking met andere reisorganisaties, verzekeraars, jongerenwerk van de verschillende kerken etc. biedt mogelijkheden.

Zijn er nieuwe, voor World Servants belangrijke, rolspelers bijgekomen?

- World Servants heeft een sterk product, een goede naam, bijzonder toegewijde kantoor- en ondersteunende medewerkers (vrijwilligers) met veel expertise, zeer gemotiveerde deelnemers en een betrokken achterban.
- Doordat de deelnemers van World Servants zich sterk verbonden voelen met de organisatie, zal men hier ook in de toekomst weer voor kiezen. Dit hangt samen met de mate van contact die

men met de organisatie heeft, vóór, tijdens en na de reis. Juist door deze sterke marktpositie zijn er ten aanzien van World Servants niet zozeer belangrijke rolspelers bijgekomen. Eerder is het zo dat de concurrentie geprononceerder is geworden en in sommige gevallen is de concurrentie zelfs (tijdelijk) afgenomen.

- In het huidige klimaat is het niet waarschijnlijk dat er in de nabije toekomst (veel) nieuwe concurrenten bij zullen komen.

Andere belangrijke punten uit de concurrentie analyse:

- World Servants heeft een sterk product en een goede naam.
- Website: De site geeft al veel informatie en is ook een belangrijk visitekaartje voor World Servants. Daarom zouden de volgende verbeteringen toegevoegde waarde hebben: accenten op de bestemmingen, dropdown menu's, top 5 favoriete landen, of extra nadruk leggen op de top 10 populairste bestemmingen, links toevoegen (met informatie over de landen, notaris, inentingen/gezondheid, bijdrage). Er is nog geen stuk media op de site of beschrijving van de verzekering. Het zou goed zijn te bestuderen waarom sommige sites 'beter' werken/aanspreken dan andere.
- Het doel van de World Servants-projecten is niet het land maar geloof/helpen. In 2009 is gemeten dat het land bij 47 % van de deelnemers de hoofdreden is waarom mensen voor een project kiezen. Daarna pas het bouwobject (37%).
- De huidige doelgroepen van World Servants zijn van 16-23 jaar, van 21-30 jaar en 31 jaar en ouder. In de strategische keuzes voor de periode 2011-2015 wordt aangegeven dat World Servants in de komende 5 jaar wil toewerken naar een percentageverhouding jongeren/volwassen projecten van 65%/35%. Daarnaast wil World Servants naast het huidige productaanbod verkennen welke groepsreizen kunnen worden toegevoegd aan het productaanbod waaronder 50+ reizen voor niet meer werkenden. De demografische ontwikkelingen ondersteunen deze strategische keuzes.
- Een goed idee zou zijn om aanvullend een extra service aan te bieden op de website door middel van links. Dat zou aanvullende informatie kunnen zijn op gebied van donaties/sponsoring zoals belastingaftrek/de verschillende belastingaftrek voorwaarden per soort gift of door te verwijzen naar één of meerdere werknemers die op verzoek persoonlijke (telefonische) voorlichting over de verschillende mogelijkheden (van schenkingen/giften en sponsoring) kunnen geven.

3.3 Overige aspecten die belangrijk zijn voor de strategie

Organisatie algemeen

De vertaalslag van missie, strategie en doelstellingen naar activiteiten moet de komende jaren in de organisatie een steeds meer vanzelfsprekend proces worden, ingebed in de planning- en controlecyclus.

CBF-Keurmerk

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) heeft in 1999 het CBF-keurmerk aan World Servants toegekend. Hiermee verklaart het CBF dat World Servants voldoet aan de normen voor verantwoorde fondsenwerving en -besteding. Op basis van de nieuwe criteria van het CBF-Keurmerk, waarin ook de voorschriften van de Code Wijffels (goed bestuur voor Goede Doelen) zijn verwerkt, is op 1 augustus 2009 opnieuw het CBF-keurmerk aan World Servants toegekend voor een periode van drie jaar. World Servants voldoet daarmee ook aan de eis dat de jaarverslaglegging conform is aan de richtlijn „Jaarverslaggeving 650 Fondsenwervende instellingen”.

De aantrekkingskracht van World Servants

Het is voor World Servants van groot belang om datgene in stand te houden waardoor deelnemers aan de projecten en diegenen, die de organisatie als vrijwilliger of financieel ondersteunen, graag betrokken zijn en blijven.

Dit betekent dat in het oog moet worden gehouden:

- Dat het **aantrekkelijke voor de deelnemers** aan de projecten is dat deelnemers een (laagdrempelige) mogelijkheid hebben om, via een christelijke organisatie, zelf daadwerkelijk aan de slag te gaan in een ontwikkelingsland. Ook bieden de World Servants-projecten een uitstekende mogelijkheid om een stuk verdieping mee te maken en/of kennis te maken met het christelijk geloof.
- Dat het aantrekkelijke van World Servants voor het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking en ook andere organisaties is, dat door de projecten **jongeren bij ontwikkelingssamenwerking** worden betrokken.
- Dat een **goede, professionele, voorbereiding van de projecten** en een **goede begeleiding** voor en tijdens de projecten onontbeerlijk zijn.
- Dat het aantrekkelijk voor veel sponsors en giftgevers is dat World Servants een organisatie is die **korte termijn betrokkenheid weet te combineren met kwaliteitsprojecten met effect op de lange termijn**. De bijdrage van de deelnemers en hun achterban wordt op een verantwoorde wijze in de projecten ingezet. Bij de overheid en fondsenverstrekkers zijn participatie van de lokale bevolking in het project, duurzaamheid en of het project voldoet aan zijn doelstelling van groot belang. Onder kwaliteit wordt bij World Servants verstaan: een correcte uitvoering, aangetoonde effecten en een transparante verslaglegging.

Hoofdstuk 4 Strategische beleidskeuzes 2011-2015

Om de missie van de organisatie steeds gericht uit te werken, rekening houdend met de uitkomsten van de analyses en conclusies in hoofdstuk 3, heeft World Servants voor de komende vijf jaar drie strategische keuzes geformuleerd.

4.1 Beheerste groei van het aantal deelnemers van in totaal 7 % per jaar

De volgende factoren hebben geleid tot deze keuze:

- Beheerste groei is essentieel omdat een aantal elementen (m.n. fondsenwerving, beschikbare projectstaf en relaties met partnerorganisaties) het beste organisch groeien.
- De data-analyse van voorgaande jaren, het groeiend aantal soortgelijke initiatieven in Nederland en de impact van de recessie.

Deze groei zal worden gerealiseerd door:

4.1.1.1 Het handhaven van het huidige productaanbod en daarnaast het ontwikkelen van nieuwe producten

Algemene richtlijnen:

1. Aantal jongeren (-projecten) constant houden en de groei hoofdzakelijk realiseren in volwassenen projecten en nieuwe producten.
2. Verbeterslagen en nieuwe producten worden minimaal kostendekkend (begroting dus kostenneutraal, eventueel aangevuld met subsidies).
3. Als het aantal jongeren dat aan de World Servants-projecten wil deelnemen groeit, moet daar ruimte voor zijn.
4. Per jaar zullen vanuit de analyse van de interne en externe ontwikkelingen en de reële verwachtingen voor een komend jaar, keuzes worden gemaakt voor het aantal en soorten projecten en deelnemers.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Groei deelnemers huidig productaanbod	MKT - werving	Aantal deelnemers	Zie staatje	Zie staatje
2. Groei aantal projecten huidig productaanbod	Projectmanagement	Aantal projecten	Zie staatje	Zie staatje
3. Toename algemene fondsen	Fondsenwerving	Hoeveelheid inkomsten	280.000,-	2015
4. Toename projectmatige inkomsten	Fondsenwerving	Hoeveelheid inkomsten	325.000,-	2015
5. Zekerstelling inkomsten vanuit subsidies	Projectmanagement	Hoeveelheid inkomsten	Minimaal 600.000	2015
6. Groei aantal volwassenen projecten	MKT - werving	Toename aantal	+5	2015
7. Percentageverandering jongeren/volwassenen projecten	MKT - werving	Percentages	Van 71/29 naar 65/35	2015
8. Ontwikkeling van nieuwe producten	MT Voor ieder product wordt een projectleider aangewezen	Nieuwe producten	Onderzoek en pilot implementatie en uitwerking 3 volwaardig kostendekkende producten	2010 2012 2015
9. Vrijwillige stafleden	Staf- Vorming - Training	Aantal vrijwillige stafleden	100 % van stafleden is vrijwilliger	Continue
10. Groei van netwerk van internationale World Servants entiteiten	Directie	Aantal nieuw ontstane World Servants entiteiten	1	2012

4.1.1.2 Huidig productaanbod

World Servants heeft met betrekking tot de keuze van het soort projecten waaraan zij assistentie verleent, een duidelijke keus gemaakt voor projecten in onderwijs, gezondheidszorg, huisvesting, water en sanitaire voorzieningen.

Het huidige productaanbod bestaat uit:

1. reguliere projecten voor jongeren (16-30 jaar),
2. reguliere projecten voor volwassenen (21 jaar en ouder) en
3. projecten op maat/grote groepen

1 en 2: Reguliere projecten jongeren en volwassenen (inclusief Grote Groepen en onderaannemerschap)

Indicator:

- Aantal deelnemers

Jaar	Aantal dln	groei %	Jongeren	Volwassenen	Aantal projecten	Jongeren	Volwassenen
2010	681		490	191	23	17	6
2011	701	3%	498	203	22	16	6
2012	722	3%	506	217	23	16	7
2013	744	3%	506	238	23	16	7
2014	766	3%	506	261	24	16	8
2015	789	3%	513	276	25	16	9

* Uitgaande van een gemiddelde bezetting van 32 deelnemers per project

* Verhouding jongeren/volwassenen van 72/28% in 2010 naar 65/35% in 2015

3: Projecten Op Maat (POM's)

Indicatoren:

- Aantal deelnemers
- Extra POM-inkomsten

Jaar	Aantal dln	groei %	Aantal projecten	Extra POM inkomsten
2010	150		5	€ 22.826
2011	120	-20%	4	€ 18.000
2012	120	0%	4	€ 18.000
2013	150	25%	5	€ 22.500
2014	150	0%	5	€ 22.500
2015	180	20%	6	€ 27.500

* Gemiddelde groei deelnemers is 5% per jaar

4.1.1.3 Vernieuwing productaanbod

Het aantal uit te voeren 'projecten' dat door het aanbieden van nieuwe producten (modulair of anders) zal vastgesteld worden op basis van de beschikbare capaciteit. In 2010 en 2011 betreft het vier projecten per jaar.

Modulair aanbod groepen

Het modulaire aanbod aan groepen die in eigen beheer een project willen ondernemen, zal verder worden uitgewerkt en het product zal in de markt worden aangeboden. Modules die kunnen worden afgenomen zijn o.a.: training, aanmeldings- en administratieve traject, projectmanagement coaching/ begeleiding, nooddienst, materialen, etc. Dit product moet extra gelden genereren.

Doelstellingen komende 5 jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Modulair aanbod is ontwikkeld	MT + werving	Productbrief Brochure en/of leaflets Marketingplan	Volwaardig en volledig uitgewerkt aanbod is op de markt gebracht	2012
2. Het modulaire aanbod is goed bekend bij grote kerkelijke organen	Werving	Gebruik van modulair aanbod	Het modulaire aanbod wordt gebruikt door de kerken van PKN, CGK en NGK	Vanaf 2012
3. Dit product is kostendekkend en genereert fondsen voor de algemene kosten van de organisatie	Werving	Kosten personeel gedekt Extra fondsen	1 FTE 30 000,- 48 000,-	2012 2012 2015

Uitbreiden aanbod

Naast het huidige productaanbod zal worden **verkend en uitgewerkt** welke groepsreizen, die ook een directe vervulling van de missie zijn, **aan het productaanbod kunnen worden toegevoegd**. Het doel zal zijn om na drie jaar vijf mogelijkheden degelijk te hebben onderzocht en er zijn in 2015 3 nieuwe, volwaardig uitgewerkte producten, in de markt gebracht.

In volgorde van prioriteit:

1. **25-75-reizen** (voor zowel werkenden als niet meer werkenden). Deze nieuwe projecten voor volwassenen worden verfijnd: lichtere bouwwerkzaamheden, flexibiliteit in het wel of niet uitvoeren van bouwwerkzaamheden, meer expertise vanuit beroep inzetten, accommodatie meer op doelgroep afgestemd. Ook onderzoeken of we meer flexibel kunnen zijn ten aanzien van retourdata, activiteiten op andere gebieden (bijvoorbeeld lesgeven door deelnemers). Kostendekking eventueel door goedkopere bouw- of renovatie/onderhoud projecten. Dertig deelnemers per groep.
2. **Bewustwordingsreizen met kleine(re) bouwcomponent**. De vormings-/verdiepingsaspecten hiervan zullen in modules worden uitgewerkt.
3. **Reizen voor kerken** (aanhaken bij Micha - en Alpha cursus).
4. **Kleinschalige bouwprojecten voor bedrijven**.
5. **Onderzoeken andere mogelijkheden**. Bijvoorbeeld het bieden van een stuk dienstverlening in combinatie met een bouwproject.

Essentieel hierin is dat de **kernactiviteit van World Servants** wordt vastgehouden (Bouwen, geloven, cultuur en persoonlijke ontwikkeling). Hiermee en met andere aspecten van een World Servants-project (kinderwerk, andere aspecten van vorming, etc.) zal in verschillende vormen worden geëxperimenteerd. Alle aspecten moeten in een project zitten, maar de hoeveelheid kan per product verschillen:

Bouwen	Geloven	Cultuur	Persoonlijke ontwikkeling
Bouwen	Geloven	Cultuur	Pers. ontwikkeling
Bouwen	Geloven	Cultuur	Persoonlijke ontwikkeling

Opmerkingen:

1. Het modulaire aanbod kan *concurrerend* zijn met de reguliere projecten.
2. Omdat het organiseren van *individuele langere termijn uitzendingen* een totaal andere tak van sport is dan de huidige core-business van World Servants, hebben we besloten dit product buiten beschouwing te laten. Wel zien we dat als spin-off van de World Servants-projecten persoonlijke betrokkenheid ontstaat, waardoor deelnemers soms voor langere tijd voor een partnerorganisatie willen gaan werken. Hier moet beleid op gemaakt worden om dit in goede banen te leiden.
3. Het *loslaten van het principe om alleen bouwprojecten te doen*, kan alleen als aan de volgende criteria is voldaan:
 - a. Tijdens het project komen wel alle World Servants aspecten voor;
 - b. Het project draagt volledig bij aan het toerusten van/impact hebben op mensen (vorming);
 - c. Het betreft een groepsproject;

- d. Het betreft een element dat een raakvlak heeft met een partnerorganisatie en een gemeenschap waar World Servants al bouwprojecten gaat doen, doet of heeft gedaan;
 - e. Een zelfde kwaliteit kan geboden worden als met de bouwprojecten met niet te grote extra werklast voor de World Servants-organisatie;
 - f. Het project moet kostendekkend zijn.
4. Voor de reguliere projecten zou het goed zijn als nieuwe producten zo veel mogelijk **buiten de zomervakantie** kunnen plaatsvinden in verband met de belasting van de partnerorganisaties en de World Servants organisatie.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Uitbreiding productaanbod	Directie + MT	Aantal nieuwe producten	2 1	2012 2015
2. Nieuwe producten zijn kostendekkend	Directie + MT	Baten en lasten	In evenwicht	vanaf 2012

1. Bewustwordingsreizen

Indicator:

- Aantal deelnemers

Jaar	Aantal dln	groei %	Aantal
2010	67		3
2011	67	0%	3
2012	88	31%	4
2013	88	0%	4
2014	110	25%	5
2015	110	0%	5

* Uitgaande van een gemiddelde bezetting van 22 deelnemers per project

* Gemiddelde groei is 11% per jaar

2. Modules

Indicatoren:

- Aantal deelnemers
- Inkomsten

Jaar	Aantal dln	groei %	Aantal	Inkomsten
2010	90		3	€ 18.000
2011	90	0%	3	€ 18.000
2012	150	67%	5	€ 30.000
2013	180	20%	6	€ 36.000
2014	210	17%	7	€ 42.000
2015	240	14%	8	€ 48.000

* Uitgaande van een gemiddelde bezetting van 30 deelnemers per project

* Gemiddelde groei is 24% per jaar

Uiteindelijk groei deelnemers alle World Servants activiteiten:

Jaar	Aantal dln	groei %
2010	960	
2011	978	2%
2012	1.080	10%
2013	1.162	8%
2014	1.236	6%
2015	1.319	7%

* Gemiddelde groei is 7% per jaar

4.1.1.4 Consolidatie en verbetering van de kwaliteit* van de projecten en van de organisatie

Ontwikkeling van de World Servants-projecten voor volwassenen

De volwassenen projecten bestaan al, maar de aanpak en materialen die ervoor worden gebruikt, zijn nog voornamelijk gericht op jongeren. Hoewel World Servants in eerste instantie kiest voor jongeren, omdat de impact op hen heel groot is en ze nog een heel leven voor zich hebben, is de vorming die tijdens een World Servants-project plaatsvindt ook zeer relevant voor volwassenen. Bovendien hebben volwassenen vaak op korte termijn meer mogelijkheden om daadwerkelijk actie te nemen. Zij hebben een educatieve rol in de maatschappij en vaak bestuurlijke invloed in kerk en maatschappij.

Deze keuze betekent niet dat de focus op jongeren wordt losgelaten. World Servants behoudt de focus op jongeren, maar ontwikkelt tevens een volwaardig volwassenenproduct.

De komende jaren wil World Servants dus aandacht geven aan het verder ontwikkelen van een gespecialiseerd aanbod voor volwassenen. Alle aspecten van een World Servants-project moeten worden aangepakt vanuit de behoefte van deze doelgroep. Zo zal de werving en communicatie voor volwassenen op de doelgroep worden aangepast en de nodige investeringen daarvoor worden gedaan. We zijn ons bewust dat het organiseren van projecten voor volwassenen een diepe impact heeft op de interne organisatie (cultuur, manier van aanspreken, praktische organisatie, andere projectcyclus en hogere kwaliteitsverwachting) en hier moet dan ook rekening mee worden gehouden bij de uitwerking.

De totale kostendekking van de jongerenprojecten wordt, naast de deelnemersbijdrage, door fondsenwerving van het World Servants-kantoor tot stand gebracht. Dit is begrijpelijk, aangezien het jongeren betreft. Er zal voor de volwassenenprojecten echter naar gestreefd worden om de kostendekking zo veel mogelijk door de deelnemersbijdrage tot stand te brengen. Wellicht zal dat betekenen deze projecten dichterbij uit te voeren.

Momenteel is het percentage jongerenprojecten/volwassenenprojecten: 78/22 %. In een periode van 5 jaar wil World Servants toegroeien naar een percentage jongeren/volwassenen van 65/35 %. (hierbij is gerekend met volwassenen van 30+).

Efficiëntieslagen maken in de organisatie

De komende jaren wil World Servants dat met de implementatie van het nieuwe data-informatiesysteem (Pluriform) een aantal efficiëntieslagen gemaakt kunnen worden. Het systeem zal alle werkprocessen in de organisatie omvatten en zal alle managementinformatie leveren die nodig is om de organisatie efficiënt en goed te kunnen besturen. Het meerwerk voortkomende uit de groei en professionalisering van de organisatie wordt in eerste instantie opgevangen door de efficiëntieslagen die er gemaakt kunnen worden door deze implementatie.

Groei in kwantiteit betekent dat de kwalitatieve uitvoering door meerdere mensen (onder andere vrijwilligers) gerealiseerd moet worden. Dit vraagt om een goede organisatiestructuur en procedures met duidelijkheid rondom verantwoordelijkheden en taken. Ook moet de personele invulling van de organisatie doorlopend op de groei worden aangepast.

Groei in kwaliteit kan strijdig zijn of worden met de toelaatbare prijsstijging van projecten. Hierin moet balans blijven.

Om de kwantiteit hand in hand te laten gaan met kwaliteit zullen de medewerkers (vast en vrijwillig) en de lokale partners/coördinatoren voor hun taak de nodige training ontvangen.

*Onder kwaliteit van de organisatie wordt verstaan:

- Inzichtelijke en overzichtelijke interne organisatieprocessen;
- Optimaal benutten van de mogelijkheden van internet en automatisering voor communicatie en informatievoorziening;
- De waardering van de World Servants-projecten is inzichtelijk;
- De waardering van de ondersteuning door het World Servants-kantoor is goed: deelnemers, vrijwilligers en plaatselijke groepen.
- Een in de organisatie geconsolideerd proces van planning, uitvoering, controle en evaluatie.

Continuïteit en risico's van de organisatie

Om te verzekeren dat World Servants haar missie zo goed mogelijk kan blijven vervullen moet de continuïteit van de organisatie zo goed mogelijk worden gegarandeerd. World Servants onderkent daarom haar belangrijkste risicofactoren, namelijk:

1. Minder deelnemers dan begroot;
2. Stijging van de reiskosten (m.n. de vliegprijzen) tijdens een begrotingsjaar;
3. Plotseling wegvallende of niet toegekende subsidies en/of minder inkomsten op de fondsenwerving.

Daarom heeft World Servants zich ten doel gesteld om een continuïteitsreserve op te bouwen met de grootte van een jaarbudget voor de uitvoeringskosten. Liquide middelen worden geparkeerd op een spaarrekening bij een gerenommeerde bank binnen Nederland waarbij nadrukkelijk gekeken wordt naar het depositogarantiestelsel en de grootte van de bank binnen de Nederlandse Economie. Andere onaanvaardbare risico's worden afgedekt door verzekeringen.

Lange termijn visie voor World Servants

In de eerste drie jaar van de termijn van dit strategisch plan zal een langere termijn verkenning worden gedaan met als uitkomst een lange termijn visie voor World Servants.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Vroegtijdige bekendheid vrijwillige stafleden	Staf - Vorming - Training	Alle staven compleet	Bij eerste staftraining	Jaarlijks
2. Vervolgtraject na een project voor deelnemers	Staf - Vorming - Training	Vervolgstappen	In logboek opgenomen Op website en doc.n.	2011 2012
3. Volwaardig projectaanbod voor volwassenen	Staf - Vorming - Training	Concept aanwezig Tevredenheid doelgroep	Ontwikkeld en geïmplementeerd 8 - 9	2012 2012
4. Hoge waardering voor World Servants- projecten	Staf - Vorming - Training	1. Aantal Waarderingen 2. Waarderingsgetal	Meer dan 50 % van deelnemers 80 % hoger dan 8 (goed)	Vanaf 2012
5. Organisatiehandboek is leidraad werkprocessen	Organisatie	Controle (extern en/of intern)	ISO certificering gecontinueerd	Jaarlijks
6. Optimale inzet automatisering	Organisatie	Processen ISO-handboek geïntegreerd en ondersteund	100 % gerealiseerd	2012
7. Tijdige verwerking van aanmeldingen	Kantoormanagement	Tijd tussen aanmeld. en verwerking	1 week	Vanaf 2012
8. De impact van de vorming is meetbaar	Staf - Vorming - Training	Instrument	Ontwikkeld Wordt gebruikt in enquête (jaarlijks)	2011 2012
9. Liquiditeit van de organisatie	Financieel beheer	Liquiditeit	Geen gebruik van lening nodig	Continue
10. Groei continuïteitsreserve	Financieel beheer	Jaarlijks toegevoegd bedrag	55.000 60.000 60.000 60.000 60.000	2011 2012 2013 2014 2015
11. Lange termijnvisie World Servants	Directie en MT	Lange termijnvisie neergelegd in doc.	Is basis van volgende strategisch plan	2013
12. Capabele partnerorganisaties	Projectmanagement	Aantal partner-organisaties dat aan criteria voldoet	9	2015

4.2 Samenwerking met partners in Noorden en Zuiden

Zowel in de projectlanden (het Zuiden) als in Nederland (het Noorden) gaat World Servants **complementaire partnerrelaties** aan om maximale impact te bereiken.

Bij World Servants komt de wil tot samenwerking voort uit het willen vergroten van de impact op mensen en gemeenschappen. Dit is dus het hoofddoel van samenwerking. Subdoelen van samenwerking kunnen zijn: efficiëntieslagen, toegang krijgen tot fondsen en subsidiestromen, complementariteit binnen programmaondersteuning, enz.

World Servants wil niet doen wat een andere organisatie beter kan. Daarnaast is samenwerking om meerdere redenen ook heel nuttig. Vanuit het donorveld (politiek, fondsen en stichtingen) wordt tegenwoordig ook steeds meer de nadruk gelegd op samenwerking met allerlei rolspelers in het veld. De afgelopen jaren heeft WS goede stappen voorwaarts gezet op het gebied van samenwerking met andere organisaties. Dit spoor zal worden voortgezet. Door het sterker wordende netwerk van World Servants komen er steeds meer mogelijkheden voor samenwerking. Hiervoor en hierdoor zullen nieuwe producten worden ontwikkeld.

Visie met betrekking tot de twee transformatieprocescirkels

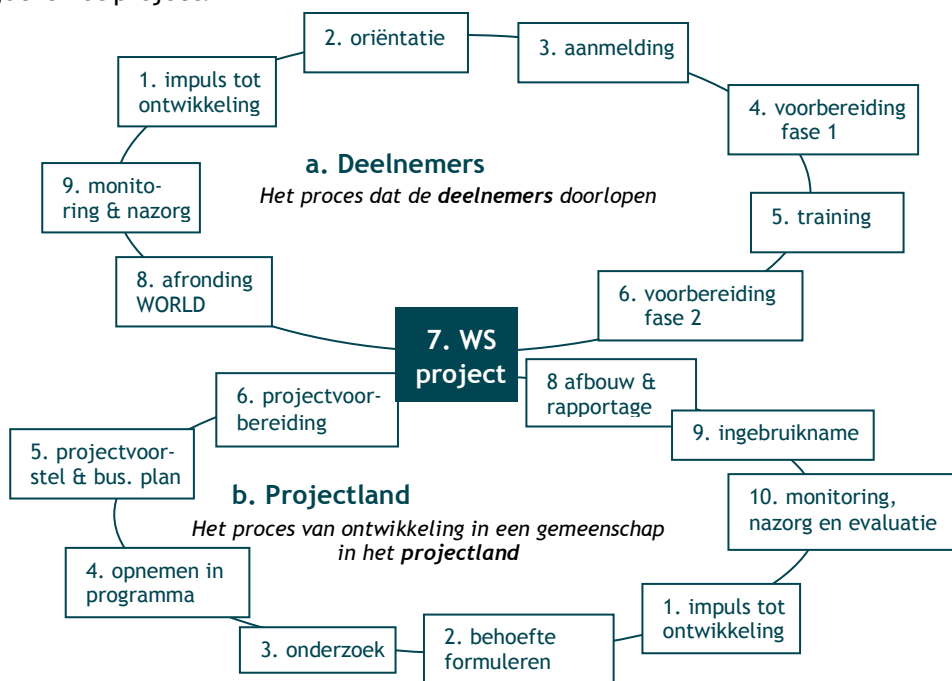
- Het proces dat de **deelnemers** doorlopen
- Het proces van de ontwikkeling in een gemeenschap in het **projectland**

De twee cirkels raken elkaar tijdens het project.

World Servants Nederland wil graag het primaire proces (de World Servants-projecten) uitrekken - naar voren en naar achteren.

Niet door daar zelf meer in te gaan doen, maar door samenwerking te zoeken met andere organisaties, groepen en kerken.

In de figuur hiernaast is geprobeerd duidelijk te maken dat in beide transformatiecirkels verschillende rolspelers zijn - deze moeten elkaar aanvullen en zo nodig en waar mogelijk samenwerken. Hierdoor wordt de impact van allen groter. Allerlei connecties zijn natuurlijk mogelijk; vanwege de overzichtelijkheid zijn geen pijlen getekend. Want ook tussen Noord en Zuid kan natuurlijk in de verschillende fasen worden samengewerkt. De partners kunnen aanvullend zijn op, of zelf onderdelen uit het deelnemerstraject/projectlandproces voor hun rekening nemen.



Er zijn bijvoorbeeld tal van organisaties (kerkelijke jongerengroepen, christelijke scholen), die veel begeleiding geven aan jongeren en die zo in het voortraject en na-traject van een World Servants-project een rol kunnen spelen in Nederland. Een andere mogelijkheid is een ontwikkelingsorganisatie die in een project andere facetten dan de bouw financiert of aan capaciteitsopbouw van de partnerorganisatie bijdraagt en zo de geboden hulp vollediger maakt.

Zuiden

World Servants heeft ervoor gekozen om voor de realisatie van de projecten samen te werken met lokale partners in de projectlanden. Om duidelijk te maken wat voor partners World Servants zoekt, is een profiel voor toekomstige partners opgesteld. Voor de groei van het aantal projecten en ook om voor verschillende financieringen in aanmerking te komen, zijn meer partners nodig die binnen dat profiel passen.

Vanwege alle verschuivingen en wijzigingen in 'subsidie-land' zijn capabele partners cruciaal. De partnerorganisaties zijn ervan op de hoogte dat het gevolg hiervan is dat partnerrelaties zo nodig zullen moeten worden afgebouwd. Er zal dus hard aan gewerkt worden om een aantal nieuwe partners te vinden, met nieuwe partners een samenwerkingsovereenkomst te sluiten en de samenwerking met bestaande partners te evalueren. Hiervoor wordt merendeels gebruik gemaakt van de netwerken van bevriende organisaties in Nederland en in de projectlanden.

Nieuwe activiteiten zullen bij voorkeur worden ontplooid in de Minst Ontwikkelde Landen (MOL's) waar meerdere Nederlandse (ICCO alliantie) partners actief zijn. Projecten in 'fragiele' staten zijn vanwege de instabiliteit en veiligheid geen optie.

De activiteiten in een aantal landen zullen verminderd of afgebouwd worden. Dit zullen met name de landen zijn met een hoge HDI score. Op de nominatie hiervoor staan Jamaica, Egypte en eventueel Brazilië.

World Servants en hiv/aids

World Servants onderschrijft het beleid ten aanzien van hiv/aids, zoals verwoord in het door PRISMA gepubliceerde document "Prisma vision paper, Response to HIV and AIDS", July 2009.

Hierin worden strategische beleidslijnen uitgezet voor de aanpak van de hiv/aids-problematiek vanuit een christelijke levensvisie.

World Servants heeft door haar werkwijze een aantal aangrijpingspunten en mogelijkheden om bij te dragen aan de bovenstaande strategieën en aanpak.

1. *Teams met deelnemers:* Het uitsenden van groepen vrijwilligers biedt een unieke mogelijkheid om bij te dragen aan voorlichting, bewustwording en preventie. 'Onze' deelnemers kunnen, meer dan professionals, spontane gesprekken aanknopen en daarmee ontzettend veel overbrengen.

Jongeren: In de onderlinge ontmoeting kunnen jongeren informatie delen en bewustwording bij elkaar in gang zetten.

De samenwerking tussen een team van vrijwilligers en de lokale gemeenschap biedt aan beiden gelegenheid voor het uitwisselen van informatie en ervaringen op het gebied van seksualiteit en life skills. Om dit te bevorderen hebben World Servants en een aantal van haar Afrikaanse partners een speciaal programma ontwikkeld ('You're special' = hiv-preventieprogramma), waarmee gezamenlijk een bijdrage geleverd kan worden aan de voorlichting en bewustwording van hiv/aids in een gemeenschap. Deelnemers die hierin willen participeren, volgen vooraf een training in Nederland. Ze doen dan tijdens een project een driedaags programma met lokale tieners.

2. *Bewustwording in Nederland:* door de soms zeer confronterende situaties in het Zuiden en het meewerken aan het bovengenoemde programma en de training worden Nederlandse deelnemers (veelal jongeren) zich meer bewust van de wereldwijde hiv/aids problematiek. De ontmoeting en gesprekken met hun leeftijdsgenoten in het Zuiden zal hun inzicht verdiepen en beseffen dat aids niet alleen een Zuidelijk probleem is. Versterkend is ook dat zij persoonlijk ervaren hoe de door hen bijeengebrachte gelden besteed worden. Bij veel deelnemers geeft dit een extra stimulans tot verandering en betrokkenheid bij deze problematiek.
3. *Samenwerking met organisaties in Nederland:* World Servants werkt samen met andere organisaties om via deelnemers ook hun achterban, waaronder kerken en scholen, bij de aids-problematiek te betrekken.
4. *Samenwerken met partnerorganisaties in projectlanden.* In deze samenwerking komt een goede aanpak van de hiv/aids-problematiek regelmatig aan de orde, met name tijdens de 'set-up'-bezoeken en de gesprekken die daar plaatsvinden.
Hiv/aids wordt als een cross-cutting issue beschouwd. Wat betekent dat, waar dit kan, hiv/aids in de uitgevoerde programma's een plaats krijgt. World Servants werkt actief aan het verbinden van partners met vergelijkbare projecten of programma's en stimuleert het versterken van hun capaciteit door bijvoorbeeld training. Het aantal partners dat op deze wijze werkt zal de komende jaren toenemen van vijf naar acht. In de samenwerking met World Servants organiseren partners activiteiten waarbij de Nederlandse deelnemers en lokale bevolking intensief met elkaar in contact gebracht worden.
5. *Programma's/projecten:* World Servants ondersteunt niet alleen bouwprojecten, maar ook op hiv/aidsgerichte preventie, voorlichting- en trainingsactiviteiten uit het onderwijs of basisgezondheidsprogramma van de partner. Hierbij is er een sterke voorkeur voor projecten en activiteiten die gericht zijn op het versterken van lokale structuren zoals families,

gemeenschappen en lokale organisaties (CBO's) zodat zij in staat zijn om mensen, in het bijzonder kinderen die lijden onder de gevolgen van aids, in hun eigen omgeving op te vangen.

Financiële ondersteuning binnen programma's

Het inzetten van de World Servants-teams blijft de core-business van World Servants. Onder bepaalde voorwaarden zal World Servants echter ook **financiële ondersteuning** geven binnen programma's van partnerorganisaties **zonder de betrokkenheid van een World Servants-groep** bij de uitvoering.

Financiering van andere onderdelen dan een bouwproject gebeurt alleen binnen de programma's van de partnerorganisaties van World Servants, als er een toegevoegde waarde is voor de World Servants-projecten. Deze extra onderdelen zorgen er dus voor dat de impact van de World Servants bouwprojecten groter wordt.

De programmaondersteuning van de partners in Ghana, Malawi en de Dominicaanse Republiek bedroegen in 2010 ongeveer 15% van het beschikbare bouwbudget.

Het streven is om in 2015 bij maximaal 7 van de 12 partners aanvullende activiteiten te hebben ondersteund binnen hun programma. De omvang van deze programmaondersteuning is in 2015 geleidelijk gegroeid tot maximaal 20% van het beschikbare bouwbudget.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Impact van bouwprojecten vergroot door ondersteuning programma partner	Projectmanagement	Aantal capabele partners met hiervoor geschikt programma	Max 7	2015
2. Met subsidies en fondsenwerving worden de benodigde gelden voor programma ondersteuning verkregen	Projectmanagement en fondsenwerving	Percentage van het Beschikbare projectbudget	Max. 20 %	2015

Wat is de meerwaarde?

1. World Servants kan hierdoor de impact van een bouwproject vergroten. Dit is een belangrijke en voor de toekomst waarschijnlijk gewenste kwalitatieve verbetering.
2. World Servants heeft wat te bieden als het om programmatisch samenwerken gaat.
3. Bovengenoemde punten en de ervaring die we als World Servants opdoen, zijn een meerwaarde bij de volgende ronde van de MFS financiering.

Wat levert het World Servants op om ook andere dingen naast het bouwproject te financieren?

1. Met name nieuwe werkvormen, die weer bruikbaar zijn in andere projecten en een versterking van de bestaande programma's kunnen zijn onder andere het kinder- en cultureel programma. De genoemde werkvormen zijn ook bruikbaar bij de zogenaamde 'verdiepingsprojecten'.
2. World Servants als organisatie beschikt over kennis en ervaring die aantrekkelijk zijn voor andere organisaties.
3. Subsidieverstrekkers waarderen dit soort activiteiten zeer in samenhang met het door hun gesubsidieerde gebouw.
4. World Servants is vernieuwend en blijft zich daardoor onderscheiden van andere organisaties.

Uitgangspunten

1. De partnerorganisaties zijn verantwoordelijk voor de monitoring van het (hun) programma - World Servants moet niet in de valkuil vallen om dit van hen over te nemen.
2. We moeten meer vanuit programma's gaan denken en minder vanuit projecten.
3. Het beste is om de begroting van het programma naar buiten te presenteren, waarvan de bouwprojecten een onderdeel zijn. Een dergelijke presentatie biedt waarschijnlijk ook meer kansen voor de fondsenwerving (de balans tussen kosten en giften wordt beter).
4. De formulering wordt nu als volgt: We ondersteunen programma's waarbinnen de World Servants bouwprojecten een plek hebben.
5. De gevolgen van deze benadering moeten worden meegenomen in het volgende meerjarenplan.

Aandachtspunten:

1. Fundamentele vraag: Is het project een middel of een doel? Het is wel een middel, maar met die kanttekening dat goed werk leveren (dus een goed bouwproject doen dat duurzaamheid en maximale impact heeft) mensen pas echt blijvend enthousiast kan maken (missie).
2. World Servants moet proberen goed de balans te houden - MFS zou richting kunnen gaan bepalen.
3. Prioriteit moet blijven liggen met wat bij de partnerorganisatie aansluit (dus niet dicterend zijn vanuit het Noorden).
4. Het financieren van andere onderdelen in een programma kan alleen als die onderdelen aansluiten op de World Servants-projecten die er gedaan worden binnen het programma en het gebied waar World Servants werkt.
5. Deelnemers zijn en blijven het vliegwiel dat alles in gang zet.
6. Extra financiering moet de partnerorganisatie en haar programma versterken en de gemeenschappen goede komen; extra financiering moet dus impactverhogend werken - het effect van het project wordt daardoor dus groter.

Noorden

World Servants strekt zich uit naar complementaire partnering met organisaties in Nederland die qua visie, missie en doelstellingen bij World Servants passen. Hiervoor zijn criteria ontwikkeld.

Deze partnering kan in het Noorden tot doel hebben om via het netwerk van bestaande organisaties potentiële deelnemers te bereiken of bij nieuwe partners in Het Zuiden betrokken te raken. Ook kan via partnering kennis voor de vorming & training aangewend worden. Voor beide partijen moet sprake zijn van een win-win situatie om de continuïteit op lange termijn te waarborgen.

Binnen de PRISMA-organisaties en, in mindere mate daarbuiten, zal samenwerking gezocht worden in verschillende vormen, zowel als volwaardige partners (binnen MFSI en II), in 'onderaannemerschap*' als meer op strategisch niveau.

Er zal besloten worden hoeveel nieuwe partnerorganisaties (eerst in bestaande landen) erbij moeten komen en voor welke nieuwe landen er gekozen wordt. Er zijn onder andere mogelijkheden via Tear, Dorcas en Red een Kind.

Kanttekeningen:

1. Indien World Servants meer van dit soort projecten gaat doen, kan dit tot gevolg hebben dat de eigen projecten/partners afgestoten moeten worden.
2. World Servants wordt dan wel minder betrokken bij de projectvoorbereiding en de monitoring en evaluatie. Kortom, er zijn minder projectmanagementactiviteiten. Bij veel van dit type projecten zal er een verlies optreden van kennis en ervaring, waardoor World Servants meer een veredeld reisbureau zou kunnen worden. Er is dan kans dat World Servants de grip in het Zuiden verliest. Daarmee zou World Servants dan in kunnen boeten op meerwaarde voor bijvoorbeeld het Particulier Initiatief (belangrijk voor Wilde Ganzen).
3. Voor een beperkte periode, bij zoektocht naar nieuwe donoren, is dit een goed alternatief.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Samenwerking met andere organisaties als onderaannemer binnen hun programma's	Directie + MT	Aantal samenwerkingen	Maximaal 4	2015
2. Samenwerking met andere organisaties op strategisch niveau (meerdere vormen van samenwerking met 1 partner)	Directie + MT	Aantal samenwerkingen	2 - 3	2015
3. Langdurige samenwerking met partnerorganisaties in het Zuiden	Projectmanagement	Aantal afgesloten MOU's (Memorandum of Understanding)	9	2015
4. Handhaven aantal projectlanden	Projectmanagement	Aantal projectlanden	13	2015
5. Capabele partnerorganisaties	Projectmanagement	Het aantal partnerorganisaties dat aan partnercriteria voldoet	12	2015

*Onderaannemerschap:

Uitgangspunt hierbij is dat een groep van World assisteert bij de uitvoering van een bouwproject uit het programma van een andere Nederlandse partner.

Voorbeeld: binnen het programma van Dorcas in Tanzania assisteert een groep van World Servants in 2010, aangevuld met deelnemers uit de achterban van Dorcas, bij de realisatie van woningen en latrines.

Opmerkingen met betrekking tot uitwerking:

1. Voor partners waar we, zowel in de bovenste als de onderste cirkel, mee samenwerken, zal het behoud van de eigen identiteit van World Servants gegarandeerd moeten kunnen worden.
2. De christelijke identiteit van partnerorganisaties in het Zuiden is belangrijk.

4.3 Optimaliseren van actieve betrokkenheid vrijwilligers in de organisatie

World Servants is een organisatie die waar mogelijk vrijwilligers inzet. Zij wil dat doen met een professionele aanpak en ondersteuning en zal in de komende jaren het beleid verder ontwikkelen en consolideren.

De volgende twee accenten zullen de volgende jaren worden uitgewerkt:

1. Begeleiding van vrijwilligers en het bieden van groeikansen bij World Servants.
2. Het uitbouwen van de mogelijkheden met plaatselijke World Servants-groepen.

4.3.1 Begeleiding van vrijwilligers en het bieden van groeikansen bij World Servants

De missie van World Servants spreekt over het mobiliseren van mensen, die door hun handelen in de wereld een indruk achterlaten van Jezus Christus. Het deel van de mensen dat gemobiliseerd wordt, zijn de vrijwilligers die in de organisatie werken. Vanaf de oprichting van World Servants in 1988 zijn er vrijwilligers betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van de projecten. Op allerlei gebieden zetten vrijwilligers zich in om de kwaliteit van de projecten op een hoog niveau te brengen en/of te houden. Artsen, bouwkundigen, IT-ers, predikanten en 'alles-aanpakkers', van hoog tot laag geschoold, maken deel uit van het vrijwilligersteam (momenteel 354) van World Servants. Hoe verschillend ook, een ding hebben ze gemeen: het enthousiasme voor de missie van World Servants.

World Servants onderkent hoe onmisbaar de vrijwilligers zijn voor de organisatie en, sterker nog, zij kiest er dus op basis van de missie van de organisatie voor om zoveel mogelijk vrijwilligers in de organisatie in te zetten.

World Servants wil echter voorkomen dat de organisatie kwetsbaar wordt. Zij kiest er daarom voor om vrijwilligers in teams te laten werken. Het team en niet de individuele vrijwilliger behoudt op deze manier de knowhow. Door de toename van het aantal vrijwilligers(teams) zijn organisatorische aspecten een belangrijke rol gaan spelen, zoals: wie is verantwoordelijk voor de teams en welke bevoegdheden wordt aan hen gegeven (rapportage & evaluatie). Ook de selectie en aanstelling van vrijwilligers is formeel geregeld om 'wildgroei' tegen te gaan. Er is soms een spanningsveld tussen formele procedures enerzijds en de 'informele flexibele vrijwilligersstijl' anderzijds. Hoe houden we World Servants in beweging, jong en dynamisch? We zijn bezig daar als organisatie een weg in te vinden.

Op de vraag of World Servants een vrijwilligersorganisatie is (of een jongerenorganisatie, een ontwikkelingshulporganisatie, een professionele organisatie) is het antwoord dat het beter is om te omschrijven wat voor organisatie World Servants is dan om de organisatie op één begrip vast te pinnen. In verschillende situaties zal een bepaald begrip namelijk meer of minder van toepassing zijn. Dit heeft ook met percepties te maken. Zo vindt bijvoorbeeld de een het woord vrijwilligersorganisatie te veel associatie oproepen met de vrijblijvendheid die daar in doorklinkt en zijn motivatie daardoor verliest, terwijl de ander juist vreselijk enthousiast wordt van het idee dat een organisatie helemaal door vrijwilligers wordt gerund.

Ter verduidelijking:

Bij World Servants wordt het onderscheid gemaakt tussen deelnemers (van de projecten) en vrijwilligers (werken mee in de organisatie). De vrijwilligers zijn opgedeeld in twee categorieën: *incidentele* en *vaste* vrijwilligers.

Door de buitenwacht worden echter ook de deelnemers vrijwilligers genoemd. Feitelijk is het wel zo dat de kernactiviteiten (de World Servants-projecten) grotendeels door deelnemers en vrijwilligers van World Servants worden uitgevoerd. Hierdoor wordt World Servants vaak gezien als een 'vrijwilligersorganisatie' - het aantal 'vrijwilligers' (= deelnemers, aantal in 2010 was 866) is immers vele malen hoger als het aantal betaalde medewerkers (achtien).

Uitgangspunten inzet vrijwilligers:

1. Volgend uit de missie (het mobiliseren van mensen), wil World Servants zo veel mogelijk mensen bij het werk van World Servants betrekken en dus ook zo veel mogelijk vrijwilligers inzetten, voor zover dat goed is voor de organisatie. Beiden (vrijwilligers en kantoormedewerkers) kunnen

ondersteunend zijn. De ene keer zal de vrijwilliger de kantoormedewerker ondersteunen. De andere keer zal het andersom zijn. De ondersteuning is een wisselwerking, afhankelijk van het type taken.

2. World Servants kan door het gebruik van vrijwilligers onder meer gebruik maken van veel expertise en netwerken en tevens de staf ontlasten van een teveel aan werkzaamheden.
3. Het is belangrijk om geen tegenstellingen op te roepen tussen vrijwilligers en kantoormedewerkers. Er is een groot besef van 'we doen het allemaal samen' en dat element is belangrijk om er in te houden. Het werk van World Servants wordt door vrijwilligers en kantoormedewerkers uitgevoerd, ieder in zijn/haar toebedeelde taak en/of eigen rol.
4. Een professionele aanpak en kwaliteit zijn en blijven bijzonder belangrijk.
5. Als de groei van de organisatie dat vereist, zal er, indien de taak het niet toelaat daarop een vrijwilliger in te zetten, overwogen worden een betaalde medewerker in te zetten.
6. Er moeten mogelijkheden zijn voor vrijwilligers om mee te denken in beleidszaken.
7. De organisatie moet zo transparant mogelijk zijn.
8. Een proces van eventuele veranderingen moet zorgvuldig, planmatig en evenwichtig zijn.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Optimale inzet van vrijwilligers	Kantoormanagement + Staf/ vorming / training	Aantal vrijwilligers in de organisatie	154 (ex. projectstaf) 160	2013 2015
2. Inzet van stagiaires	Kantoormanagement	Aantal stagiaires in de organisatie	1 vorming 1 kantoor- management 1 communicatie 1 projectmanage- ment	Continue
3. Consolidatie zelfstandige vrijwilligersteams	Staf/ vorming / training	Percentage van teams dat continue goed doordraait. Hiervoor zijn criteria ontwikkeld.	80 %	2015
4. Geconsolideerde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vrijwilligersteams	Staf/ vorming / training	Aantal van de vrijwilligersteams dat eigen document gebruikt waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn beschreven	100 %	2012
5. Vaste vrijwilligers werken met een vrijwilligersovereenkomst	Kantoormanagement (Staf/ vorming / training)	Aantal van de vaste vrijwilligers, dat werkt met een vrijwilligersovereenkomst	100%	2012
6. De opleidings- en werkervaringachtergrond van vrijwilligers is divers in vrijwilligersteams	Kantoormanagement	Spreiding van expertisegebieden	Niet meer dan 50 % per expertise	2015
7. Optimaal begeleidings-systeem voor vrijwilligers	Kantoormanagement	Systeem geïmplementeerd	100%	2012

4.3.2 Het uitbouwen van de mogelijkheden met plaatselijke World Servants-groepen

De plaatselijke groepen spelen een grote rol in de deelnemerswerving, de fondsenwerving en de naamsbekendheid. De plaatselijke groepen hebben echter ook grote potentie om een essentiële rol te spelen in de vormende kant van de projecten. Hiervoor is het nodig dat de komende jaren het aantal groepen verder toeneemt, het vormingsprogramma volwaardig uitgroeit en de ondersteuning van de plaatselijke groepen wat betreft de Fondsenwerving wordt versterkt.

Het is van groot belang dat World Servants de groei en richting van de plaatselijke groepen in goede banen leidt. Ondersteuning is er al met onder andere folders, promotiemiddelen en training. Aandachtspunt is dat de groepen verankerd blijven in kerken en dat de kwaliteit van de groepsleiders hoog blijft.

In de afgelopen periode zijn al stappen voorwaarts gemaakt met betrekking tot de bijdrage die de plaatselijke groepen aan vorming kunnen leveren, fondsenwerving en subsidies. Aangezien de plaatselijke groepen (bestaande uit alleen vrijwilligers) nog verder uit kunnen groeien om echt het potentieel ervan te benutten, is het belangrijk dat dit een groot accent krijgt binnen deze strategische keuze.



Doel van de ondersteuning zal zijn:

1. Verbreding van de taken van de plaatselijke groepen
2. Onderlinge versterking van de plaatselijke groepen
3. Trainen en begeleiden van de leiders van de plaatselijke groepen
4. Continuïteit van de plaatselijke groepen
5. Groei van het aantal plaatselijke groepen

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
1. Vorming begint in plaatselijke groepen	Staf - Vorming - Training	Vormingprogramma ontwikkeld en geïmplementeerd	In gebruik bij 5 groepen In gebruik bij 20 groepen In gebruik bij 30 groepen	2011 2013 2015
2. Continuïteit van de plaatselijke groepen	Werving en communicatie	Percentage plaatselijke groepen dat blijft doorgaan	50 % (t.o.v. vorige jaar) 55 % 60 %	2011 2012 v.a. 2013
3. Groei van het aantal plaatselijke groepen	Werving en communicatie	Aantal plaatselijke groepen	40 groepen > 5 deeln. 50 groepen > 5 deeln. 60 groepen > 5 deeln.	2011 2013 2015
4. Uniforme coaching van plaatselijke groepen	Staf - Vorming - Training en communicatie	Coördinatiesysteem Documenten	Centraal Standaard	2011
5. Verhoogde inkomsten uit plaatselijke groepen	Fondsenwerving	Extra inkomsten plaatselijke groepen	€ 60.000,- per jaar	2015

Hoofdstuk 5 Uitwerking consequenties strategische beleidskeuzes 2011-2015

5.1 De World Servants-projecten

5.1.1 Projectmanagement

Algemeen

Onder de 'huidige situatie' wordt verstaan: de situatie beschreven van eind 2009 en indien relevant zijn ook de gegevens van 2010 meegenomen. De beschrijving van de 'gewenste situatie' zijn ook gebaseerd op consultaties met partnerorganisaties. Het totale beleid van World Servants ten aanzien ontwikkelingssamenwerking is vastgelegd in het document 'Policy for Development Cooperation'.

1. Beheerste groei van het aantal deelnemers van totaal 7%

Huidige situatie

In het hoofdstuk 'Interne ontwikkelingen' (3.1) is beschreven dat over de jaren 2007 - 2010 de groei van het aantal reguliere projecten (jongeren, volwassenen, Grote Groepen en Projecten Op Maat) de afgelopen jaren gestaag is doorgegaan. Het hoogtepunt lag, met 32 projecten, in 2008. Dit aantal nam iets af in 2009, van 32 naar 30 projecten en in 2010 naar 29 projecten. Het aantal deelnemers lag eveneens in 2008 op een recordhoogte met een totaal van 1.038, waarna het aantal afnam naar 903 in 2009 en 866 in 2010. In 2010, echter, was het aantal deelnemers dat via 'moduleprojecten' een projectervaring had 95 (totaal deelnemers 2010: 961). Meer detailgegevens zijn terug te vinden in de jaarlijkse data-analyses.

Deelnemers van 2010 werden ingezet bij de realisatie van projecten in twaalf landen. Hieronder vielen ook het Kenya Indepth programma in samenwerking met Tear en een project met Dorcas in Tanzania. In de periode 2007 - 2010 zijn Haïti en Sierra Leone aan het bestaande aantal projectlanden toegevoegd en is Egypte inmiddels als projectland afgefallen.

Jaarlijks worden de landen beoordeeld waarbij wordt gekeken naar ontwikkeling van het land, de uitvoerbaarheid van projecten (onder andere effectiviteit) en de veiligheid.

Een indicator voor de ontwikkeling in een land is de Human Development Index (HDI). Deze cijfers uit het Human Development Report 2009 (HDI rankings) van het United Nations Development Programme zijn gebaseerd op de statische gegevens van het jaar 2007. In de onderstaande tabel zijn de landen opgenomen waar World Servants actief is of op termijn activiteiten wil starten.

Tabel 1.

Nr.	Land	Nr.	Land
6	Nederland	147	Kenia
75	Brazilië	149	Haïti
80	Ecuador	151	Tanzania
85	Oekraïne	152	Ghana
90	Dominicaanse Republiek	160	Malawi
100	Jamaica	164	Zambia
113	Bolivia	167	Rwanda
123	Egypte	171	Ethiopie
134	India	180	Sierra Leone

Veiligheidsbeleid: World Servants hanteert haar eigen veiligheidsbeleid met ook procedures voor specifieke situaties (bijvoorbeeld ontvoering). Dit beleid wordt jaarlijks herzien. Voor ieder land is er een veldveiligheidsplan dat jaarlijks wordt getoetst door de afdeling projectmanagement en met de partner tijdens de voorbereidingsreis. De set-up medewerker neemt tijdens het staftrainingsweekend het veldveiligheidsplan door met de hoofdleder en zijn staf.

Reiskosten: deze spelen wel een rol bij het beoordelen van nieuwe en bestaande projectlanden maar zijn niet bepalend. Indien dit een zwaarwegend criterium zou zijn, zouden veel Minst Ontwikkelde

Landen (MOL's) uitsloten worden terwijl ze juist tot de doelgroep behoren. De luchthavens van deze landen kunnen vaak geen goedkopere vluchten aanbieden, omdat het geen zakelijke of toeristische bestemmingen zijn waar frequent op wordt gevlogen door verschillende maatschappijen. Een aandachtspunt is ook het kostenplaatje van een visum/permit.

De deelnemersbijdrage is de afgelopen jaren behoorlijk gestegen, omdat met name de kosten van tickets en bouwmaterialen fors omhooggingen. Een deel van de deelnemersbijdrage wordt gebruikt voor het verkrijgen van premie en subsidie voor het project. Gemiddeld doen de donors bij elke Euro van de deelnemers er een Euro bij. Tot en met 2010 werd er subsidie van de overheid (MFS 1) en premie van Wilde Ganzen ontvangen. De jarenlange relatie met de NCDO is eind 2009 beëindigd.

Gewenste situatie

Projectlanden: Door projecten uit te voeren voor andere Nederlandse organisaties (als onderaannemer) zijn er (nieuwe) landen toegevoegd. Vooral in deze landen vervult World Servants een onderaannemerrol (zie blz. 33). In een aantal bestaande landen (Egypte en Jamaica) zijn de activiteiten afgebouwd. In de periode 2011 - 2015 is hierdoor het aantal landen (13) gelijk gebleven en het aantal reguliere projecten tot maximaal 31 toegenomen.

Binnen de afdeling projectmanagement zal de verdeling van de landen wijzigen volgens onderstaande tabel.

Tabel 2.

2011 en verder	Projectmanager 1	Projectmanager 2	Coördinator
Specialisatie	Onderwijs	Basisgezondheidszorg en hiv/aids	Onderwijs en Watsan
MFS 2 partners / landen	Bolivia	Ghana	Ghana, Malawi en Zambia (CCAP)
Onderaannemers		Tanzania	Ethiopië, Kenia
Overige landen	Ecuador	India	Sierra Leone
	Dominicaanse Rep.	Oekraïne	
	Haïti	Zambia (MCC)	
	Brazilië		
Uitfaseren		Jamaica	
		Egypte	

Subsidies: Er zijn nieuwe subsidiebronnen aangeboord. Daardoor is in de periode 2011 - 2015 de deelnemersbijdrage aan de projecten niet gestegen maar gelijk gebleven of gedaald. Hierdoor heeft World Servants een sterke, concurrerende positie in de markt gecreëerd.

De afdeling projectmanagement en fondsenwerving (institutionele fondsenwerving) werken intensiever samen waardoor de inkomsten van deze vorm van fondsenwerving gegroeid zijn. Om dit te realiseren is het onderstaande investeringsbudget nodig.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie-indicator	Norm	Tijdraam
1. Aantal projectlanden	Projectmanagement	Aantal landen dat aan de criteria voldoet	13	2015
2. Groei aantal projecten	Projectmanagement	Aantal projecten	32	2015
3. Zekerstelling inkomsten vanuit subsidies	Projectmanagement	Hoeveelheid inkomsten	Minimaal 600 000	2015

1a. Het handhaven van het huidige projectaanbod en het ontwikkelen van nieuwe producten

Huidige situatie

Bij de reguliere projecten is het projectaanbod al jaren hetzelfde. Wel worden jaarlijks twee projecten als verdiepingsproject uitgevoerd. In deze projecten zijn er, naast het bouwen, extra activiteiten gepland waarbij de deelnemers met hulp van de partners breder en dieper kijken naar onderwerpen als hiv/aids, noodhulp en verstedelijking. Hiervoor zijn extra trainingen georganiseerd. In de reguliere projecten zitten vormende activiteiten die deelnemers de gelegenheid geven om een beter beeld te krijgen van de levensomstandigheden en hierover met leeftijdsgenoten (peer to peer) van gedachten te wisselen. Voor de Afrikaanse landen is hiervoor met hulp van de partners en lokale materialen een hiv/aids bewustwordingsprogramma gemaakt.

Nieuw in 2010 waren Kenya Indepth en het ICT project voor migranten met partner AGREDS in Ghana. Verder leverde projectmanagement diensten voor de modules die door twee PKN-gemeentes (Leek en Wezep/Hattumerbroek) werden afgenomen.

Gewenste situatie

Reguliere projecten: Het aantal is min of meer gelijk gebleven, al is het aantal projecten per product veranderd (zie groeistaatjes op blz. 25): het aantal projecten voor volwassenen is in deze periode gegroeid ten opzichte van het aantal voor jongeren. Bij het selecteren van de projecten is hiermee rekening gehouden. Aandachtspunten zijn: aantal dagen, omvang van het bouwproject, reistijd, zwaarte (situatie ten aanzien van armoede, klimaat en beschikbare accommodatie). De projecten voor volwassenen zijn niet in de zomer maar in het voor- en najaar gepland, omdat er anders capaciteitsproblemen zouden ontstaan bij de partners. Projecten zijn zodanig gepland dat een set-up bezoek in het betreffende jaar vooraf kan plaatsvinden.

Bij de reguliere projecten, vooral voor jongeren, zijn de vormende activiteiten verder ontwikkeld en geïmplementeerd waardoor jongeren aangespoord worden om hun eigen gedrag kritisch te bekijken dan wel te veranderen. Door bijvoorbeeld:

- een meer op duurzaamheid gerichte levensstijl te ontwikkelen;
- zich dienstbaar in te zetten voor de sociaal zwakkeren in de Nederlandse samenleving;
- actief betrokken te zijn bij organisaties die streven naar armoedevermindering, eerlijke handel, milieubescherming enz.

Deze activiteiten komen in aanmerking voor subsidie ten behoeve van draagvlakversterking uit MFS 2 of het nieuwe SBOS (Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking).

Het modulaire aanbod: De betreffende projectmanagementonderdelen, zijn doorontwikkeld en in de markt gezet. Dit product wordt door een medewerker gepromoot en uitgevoerd.

Ten behoeve van de aangeboden mogelijkheid om aan derden materieel te verhuren is de voorraad waterfilters, en gereedschapskisten vergroot. Met betrekking tot andere toevoegingen aan het productaanbod hebben de afdeling projectmanagement en de partners meegedacht in de ontwikkeling van nieuwe producten en onderzoek gedaan naar de mogelijke implicaties.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie-indicator	Norm	Tijdraam
PM modules uitgewerkt	Projectmanagement	Bruikbaarheid getoetst	Tevreden afnemers	2011
Materieel voorraad op peil	Projectmanagement	Aan de vraag kunnen voldoen	5 waterfilters en gereedschapskisten beschikbaar	2011-2012
Vormende activiteiten voor jongeren zijn doorontwikkeld en geïmplementeerd	Staf, Vorming & Training en Projectmanagement	Activiteiten zijn subsidiabel	€ 20 000,- per jaar	2011 -2015

1b. Consolidatie en verbetering van kwaliteit van de projecten en van de organisatie

Algemeen

Bij deze strategische beleidskeuze, met de focus op kwaliteitsverbetering, wordt onder organisatie verstaan het netwerk dat World Servants en haar Zuidelijke partners vormen om de gezamenlijk projecten/programma's op een kwalitatieve wijze te kunnen uitvoeren. Dit netwerk bestaat uit elf partners die genoemd zijn in onderstaande tabel 3. Daarnaast zijn er vijf partners van andere Nederlandse organisaties waarmee World Servants samenwerkt op projectenniveau.

Huidige situatie

Projectmanagers hebben in de loop der tijd diverse cursussen gevolgd, onder andere Project Cycle Management (PCM). World Servants past sinds een jaar de PBMEI-methodiek toe (Project Budgettering, -Monitoring, -Evaluatie en Leren). Dit draagt bij aan de kwaliteit van de projectvoorbereiding en -uitvoering. Dit blijkt onder andere uit de beoordeling van de deelnemers, die over de afgelopen periode positiever is geworden.

Binnen de organisatie is veel aandacht voor het leren van ervaringen. De onderlinge betrokkenheid en de inbreng van de partners is de laatste jaren toegenomen. Dit wordt mede vorm gegeven door de partnerconferenties (in 2008 en 2011) in Nederland en bezoeken van partners over en weer. Naast het uitwisselen van kennis en ervaring zijn de partners, projectmanagers en set-up medewerkers op het gebied van PCM getraind.

Nieuwe partners lopen eerst stage bij een andere partner. Door het participeren in de voorbereiding en de uitvoering doen ze ervaring op met een project waarbij een World Servants-team assisteert. Op basis van een jaarlijkse beoordeling (inschaling) van de partners wordt de vergoeding voor coördinatie en administratie vastgesteld. Het model is zo ingericht dat partnerorganisaties die zich kwalitatief ontwikkelen hiervoor ook meer financiële mogelijkheden krijgen.

Verschillende partners zijn in de periode 2007-2010 gegroeid in hun prestaties. In de onderstaande tabel zijn de partners verdeeld over drie categorieën:

- Goed niveau: dit zijn capabele partners die een behoorlijke basiskwaliteit leveren;
- Capaciteit versterken: door middel van cursussen, trainingen, beter gekwalificeerd personeel dient de kwaliteit verhoogd te worden;
- Samenwerkingpartners: dit zijn de partners van organisaties uit Nederland waar World Servants bij de projectuitvoering assisteert.

Tabel 3

Goed niveau	Capaciteit versterken	Samenwerkingspartners
POM Valores - Bolivia	Servidore Mundiales - Dominicaanse Republiek	BEM - Brazilië (Tear)
MCCH - Ecuador	BHM - Haïti	LISP - Kenia (Tear)
AGREDS - Ghana	TRACS - India	Free Pentacostal Church of Tanzania - Tanzania (Dorcas)
CCAP Synod of Livingstonia Education Dep. - Malawi	Stand by eachother - Oekraïne	GCPDO - Zambia (Woord en Daad)
Cotton Tree Foundation - Sierra Leone	MCC - Zambia	Salvation Army - Internationaal
CCAP Synod of Zambia - Education Dep. - Zambia		

- De laatste jaren zijn er goede verbeterlagen gemaakt op het gebied van het aanvragen van subsidies en de rapportage hiervan.
- Ten aanzien van de informatievoorziening naar de hoofdleder en zijn staf door de set-up medewerkers, zien we dat de beoordeling is verbeterd. De norm is een 7. In 2008 was het cijfer 7,2 in 2009 steeg dit naar een 7,4.
- De evaluaties met de partner tijdens de voorbereidingsreizen en de evaluatie van de set-up medewerkers geven een gebalanceerd beeld van de kwaliteit van de voorbereiding van de World Servants-projecten.

Beheerste groei: ondanks dat er maar een geringe toename was van het aantal deelnemers, was het gevolg voor de afdeling projectmanagement een relatief grote groei in projecten en nieuwe partners.

Deze toename zorgt voor een hogere werkdruk op de afdeling en de partnerorganisaties. Om dit op te vangen is een derde projectmanager aangesteld.

Omvang portefeuille: de afdeling projectmanagement heeft ongeveer honderdvijftig projecten in portefeuille. Dit betreft de actieve projecten in de aanvraag- of uitvoeringsfase en de projecten in de monitoring- en evaluatiefase. Projectmanagement bezoekt jaarlijks (met hulp van de vrijwillige set-up medewerkers) een groot aantal projecten om de impact en het effect van de projecten zo goed mogelijk te kunnen volgen. Het aantal projecten in portefeuille zal in de komende periode ongeveer gelijk blijven.

Gewenste situatie

Binnen de organisatie is de PB MEL-methodiek geconsolideerd. Met name het begroten van de projecten en de bewaking van de budgetten worden in samenwerking met de afdeling financieel beheer meer systematisch aangepakt.

Projectmanagers hebben zich gespecialiseerd op een of meerdere thema's: onderwijs, (basis)gezondheidszorg en WATSAN. Daarnaast hebben alle projectmanagers een partner met een programma dat met MFS subsidie wordt ondersteund in hun portefeuille (zie tabel 2 op pagina 38). De volgende partnerconferenties staan gepland voor 2011 en 2014.

De systematiek waarmee de uitvoering van de projecten wordt geëvalueerd is verder verbeterd. Deelnemers aan dit proces zijn bewust gemaakt van het belang van evalueren en kwaliteitsverbetering. Dit betreft:

- hoofdleiders;
- stafleden;
- partners in het Zuiden en in het Noorden;
- set-up medewerkers;
- ondersteunende teams;
- World Servants kantoormedewerkers.

Gebruikte methoden (onder andere peer review) en materialen zijn getoetst en op elkaar afgestemd.

De partners in het Zuiden leveren een grotere bijdrage aan de kwaliteitverbetering van de programma's/projecten door:

- bijdrage aan de vorming van de deelnemers op het gebied van cultuur, persoonlijke ontwikkeling en geloven;
- heldere financiële rapportages;
- monitoring en evaluatie van de uitgevoerde programma's en projecten;
- resultaatgerichte lokale fondsenwerving;
- het vergroten van de impact van de (bouw)projecten door het uitvoeren van ondersteunende activiteiten.

Omdat het aantal te monitoren projecten erg groot is, zijn de volgende acties uitgevoerd om de beheersbaarheid te verbeteren:

- De partners stellen meer capaciteit beschikbaar voor de monitoring en evaluatie van projecten. World Servants ziet hen ook als de eerst verantwoordelijke hiervoor. Hiertoe is bij een aantal van hen de capaciteit op dit gebied versterkt.
- World Servants heeft de kwaliteit verbeterd en de kennis op peil gehouden van de set-up medewerkers door het trainen van deze groep vrijwilligers en het selecteren op kwaliteit van potentiële kandidaten voor deze functie.
- Er is meer gebruik gemaakt van de Most Significant Change Technique (MSCT). In 2009 is World Servants hiermee begonnen te werken. Er is een speciaal hiervoor ontwikkelde training voor vrijwilligers. Door de eindgebruiker naar de grootste verandering te vragen wordt er een platform gecreëerd om de projecten in kwalitatieve zin uit te drukken.
- Het Theory of Change model is gebruikt om samen met partners, gemeenschappen en andere stakeholders meer zicht te krijgen op hoe de uiteindelijke resultaten van een project of programma zijn bereikt en wie daaraan bijgedragen hebben.
- De afdeling maakt zoveel als mogelijk gebruik van Pluriform; hierdoor zijn er verbeterlagen gemaakt bij de projectadministratie en de managementinformatievoorziening.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie indicator	Norm	Tijdraam
Thema deskundigheid projectmanagers	Projectmanagement	aantal thema's	2 thema's	2011 - 2015
M&E door partners verbeterd	Projectmanagement	Kwaliteit van de rapportages	Verbetering bij 8 van de 12 partners	2011 - 2015
Pluriform operationeel	Extern + PM	Goed werkend	Bruikbare rapportages	2010 - 2011

2. Samenwerking met partners in het Noorden en Zuiden

Huidige situatie

Naast de samenwerking in de ICCO-alliantie en binnen Prismaverband, ten behoeve van MFS, heeft World Servants de laatste jaren met vijf Nederlandse organisaties (Dorcas, Leger des Heils, Red en Kind, Tear en Woord en Daad) een nauwere samenwerking ontwikkeld. Hierbij heeft iedere organisatie zijn eigen specifieke inbreng. Voor World Servants betekent dit dat zij zich voornamelijk richt op het uitvoeren van bouwprojecten met assistentie van vrijwilligers. Het PME-deel (Planning, Monitoring en Evaluatie) van de projecten wordt dan min of meer door de andere organisatie gedaan en er wordt steeds zoveel mogelijk gekeken hoe de organisaties complementair kunnen zijn aan elkaar, zowel in Noord als Zuid. De toename van deze vorm van samenwerken heeft in de afgelopen periode geresulteerd in twee nieuwe projectlanden (Tanzania en Kenia). De andere landen waarin deze samenwerking vorm heeft gekregen zijn de voor World Servants bestaande projectlanden Malawi en Zambia.

Het beleid van de partners in het Zuiden is bepalend voor de beleidsontwikkeling van World Servants. World Servants kiest ervoor om programma's en projecten van partners te ondersteunen. Dit betreft naast bouwprojecten ook zo nodig training, voorlichting en advocacy en lobbyactiviteiten. Dit is omdat, naast infrastructuur, ook andere activiteiten belangrijk zijn om de gewenste resultaten/veranderingen voor de doelgroep te bereiken. Gedurende de jaarlijkse partner-(veld)bezoeken worden zij geconsulteerd en de inhoud van het projectplan van het betreffende projectjaar wordt in onderling overleg vastgesteld. Tijdens de eerdergenoemde driejaarlijkse partnerconsultatie wordt het gezamenlijke beleid van World Servants en haar partners vorm gegeven.

Er zijn de afgelopen jaren veranderingen geweest in de groep van partners waarmee World Servants werkt. In 2009 werden de activiteiten in Ocara - Brazilië met partner OSFA (coördinator Henny de Jonge) afgerond. Hetzelfde is het geval in Egypte met de coördinator Sawsan Hulsman die medio 2010 naar Nederland is teruggekeerd. Met de coördinator in Bolivia, Florencio Segovia Vargas, is overeengekomen dat hij eind 2010 zijn taken overdraagt aan de organisatie POM Valores. In de periode van 2007-2010 werden Baptist Haïti Mission (BHM) in Haïti, Cotton Tree Foundation in Sierra Leone en CCAP in Zambia nieuwe partners.

Gewenste situatie

De samenwerking met meerdere Nederlandse organisaties is verder ontwikkeld. Dit wordt onder andere gerealiseerd doordat World Servants als onderaannemer projecten van de desbetreffende organisatie uitvoert. Alle projectmanagers hebben deze vorm van samenwerken in hun portfolio. Samenwerking op strategisch niveau met een andere organisatie wordt onderzocht of is gerealiseerd.

Binnen Prisma is World Servants bekend als de organisatie die binnen een programma de benodigde infrastructuur kan realiseren, waarbij tevens de mogelijkheid wordt geboden om de achterban van de betreffende organisatie in Nederland, in het bijzonder jongeren, bij de uitvoering in het Zuiden te betrekken.

World Servants werkt langdurig samen met capabele partners in het Zuiden. In 2015 zijn dat er 9, waarmee wordt samengewerkt op basis van een programma met een vooraf vastgestelde looptijd van 4 of 5 jaar. De samenwerking is vastgelegd in een Memorandum of Understanding (MOU). Jaarlijks wordt de samenwerking door beide partners geëvalueerd en in oktober vindt een beoordeling plaats. In de periode 2011 - 2015 is de samenwerking met alle coördinatoren afgebouwd of zijn de activiteiten overgenomen door een partnerorganisatie.

Bij maximaal 7 van de 11 partners is naast bouwprojecten ook het ondersteunen van aanvullende activiteiten (training, voorlichting, advocacy en lobby e.d.) binnen hun programma gerealiseerd. De

omvang van deze programmaondersteuning is in 2015 geleidelijk gegroeid tot maximaal 20% van het beschikbare budget voor de bouwkosten.

De capaciteit van de partners, met name op het gebied van PCM en PME, is versterkt. Hierdoor zijn zij in staat om degelijke contextanalyses te maken van het land en nog meer van het betreffende gebied / district waar de interventies plaats vinden.

Om hun betrokkenheid effectiever te maken zijn de beleidsdocumenten van World Servants (strategisch plan, relevante beleidsnotities, jaarplan en evaluaties) ook in het Engels beschikbaar.

Naast training is er door de partners geïnvesteerd in ICT/communicatie- en transportmiddelen en heeft men de onderlinge relaties versterkt (linking & learning). Daarnaast hebben de partners in hun eigen land nieuwe relaties ontwikkeld met andere lokale organisaties (NGO's en overheid) of bestaande uitgebouwd. Een aantal partners is hierdoor beter in staat lokaal of internationaal fondsen te werven voor haar activiteiten.

Capabele partners:

World Servants werkt bij voorkeur langdurig samen met partners die aan bepaalde criteria voldoen. De belangrijkste zijn:

- De partner heeft een christelijke identiteit;
- is een statutair gevestigde lokale organisatie;
- heeft een organisatiestructuur die werkt met gescheiden verantwoordelijkheden en heeft voldoende "checks en balances".
- heeft aantoonbare ervaring met het uitvoeren van programma's - track record;
- bereidheid tot samenwerken met andere lokale organisaties inclusief de overheid.

Doelstellingen komende vijf jaren:

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie-indicator	Norm	Tijdraam
Langdurige samenwerking met partnerorganisaties in het Zuiden	Projectmanagement	Aantal afgesloten MOU's (Memorandum of Understanding)	9	2011 - 2015
Capaciteit van partners versterkt, zie tabel 3 (pag.40)	Projectmanagement	Programma ontwikkeling en rapportages verbeterd	3 partners	2011 - 2015

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie-indicator	Norm	Tijdraam
Impact van bouwprojecten vergroot door ondersteuning programma activiteiten partner	Projectmanagement	Aantal capabele partners met geschikt programma	Max. 7	2011 - 2015
Met subsidies en fondsen-werving komen de benodigde gelden voor bredere programma-ondersteuning binnen	Projectmanagement en fondsenwerving	Percentage van het beschikbare projectbudget	Max. 20%	2011 - 2015

3. Optimaliseren actieve betrokkenheid vrijwilligers in de organisatie

Huidige situatie

Bij de afdeling projectmanagement zijn veel onbetaalde medewerkers (vrijwilligers) betrokken. De grootste groep vormt de set-up medewerkers. Ieder projectland heeft twee set-up medewerkers. Totaal zetten zo'n dertig mensen zich in om jaarlijks de projecten en de stafleden van de World Servants-projecten voor te bereiden.

Momenteel is er een Technisch team dat voor de training, documentatie en veiligheid zorg draagt. Daarnaast zijn er stagiaires en andere onbetaalde medewerkers die thuis en op het kantoor werkzaamheden verrichten. Zij dragen zorg voor het gereedschap, de waterfilters en het archief.

Gewenste situatie

De afdeling projectmanagement heeft de inzet van vrijwilligers, waar mogelijk, uitgebreid. Aandachtsgebieden zijn audio/visuele ondersteuning en het beheer van het projectarchief op de website. Jaarlijks is er plaats voor twee stagiaires die gedurende zes maanden op de afdeling zelfstandig projectmanagementtaken kunnen uitvoeren en daarnaast research doen.

De betrokkenheid en de werkzaamheden van alle vrijwilligers is door middel van een overeenkomst vastgelegd. De vrijwilligers worden begeleid en getraind zodat ze een waardevolle bijdrage kunnen

leveren aan de missie van World Servants. De betrokkenheid van de vrijwilligers is vergroot op het gebied van:

- **technische ondersteuning:** het technisch team is versterkt en draagt zelfstandig zorg voor het voorbereiden, informeren en trainen van de technische leider van een World Servants-team. Daarnaast is er extra aandacht voor de veiligheid en het doorvoeren van verbeteringen naar aanleiding van de jaarlijkse projectevaluatie.
- **monitoring en evaluatie van de projecten:** set-up medewerkers worden voortdurend bijgepraat over de laatste ontwikkelingen en zijn getraind in het gebruik van actuele methoden om een programma/project te monitoren en te evalueren. Aandachtspunt hierbij is dat zij, waar nodig, hun kennis en ervaring overdragen aan de lokale partner waar zij mee samenwerken.
- **Het bepalen van impact:** geïnteresseerde vrijwilligers (set-up medewerkers, stafleden en deelnemers) worden getraind in het gebruik van de 'Most Significant Change-techniek' (Storytelling). Dit levert bruikbare impactverhalen op die gebruikt worden in rapportages en op de website.
- Plaatselijke World Servants-groepen kunnen via de website van World Servants de ontwikkelingen van de door hen gesteunde projecten volgen. Daartoe is het projectarchief van World Servants in de periode van 2010 - 2013 vanaf 1995 up-to-date gemaakt.
- Plaatselijke groepen worden bij hun voorbereiding en fondsenwervende activiteiten ondersteund door het World Servants-kantoor. Ook de projectmanagers ondersteunen dit door als groepscoach in ieder geval één plaatselijke groep te coachen.

(Kritische) Succesfactor	Taakgebied	Prestatie-indicator	Norm	Tijdraam
Training van onbetaalde medewerkers om kennis en kunde te blijven vergroten, met name van de set-up medewerkers	Projectmanagement	Aantal trainingen en deelnemers	Training 6 Deelnemers 15 per training	2011 - 2015

5.1.2 Staf, vorming en training

1. Beheerste groei van aantal deelnemers van in totaal 7%

Algemeen

De strategische beleidskeuzes voor de komende vijf jaar betekenen voor het taakgebied Staf, vorming en training dat er, naast alle bestaande activiteiten, voornamelijk gewerkt moet worden aan het verder ontwikkelen van de projecten voor volwassenen.

Huidige situatie

Volwassenenprojecten zijn ontstaan uit de behoefte van ouders van jongeren die deelgenomen hebben om eenzelfde ervaring te hebben. World Servants ziet, naast het voorzien in deze behoefte, een kans en taak om ook deze groep toe te rusten in dienstbaarheid en geloof, zoals toegelicht in de missie. De jongerenprojecten zijn volledig uitgewerkt in het World Servants concept. Voor de volwassenen-projecten is dat nog niet het geval. Er is tot dusver geen terugkomdag voor volwassenenprojecten.

Gewenste situatie

Op basis van het World Servants concept hebben de volwassenenprojecten vorm gekregen op een wijze die helemaal aansluit bij deze doelgroep. Het project bestaat uit de onderdelen: bouwen, cultuur, geloven en persoonlijke ontwikkeling. De verdeling van aandacht over deze onderdelen kan verschillen per project. Er is altijd een verantwoordelijke voor een projectonderdeel. Er is een training voor de staf. Er is een training met de gehele groep.

De verschillende onderdelen in het project worden ondersteund door een vrijwilligersteam: technisch, cultuur, toerusting, kinderwerk, persoonlijke ontwikkeling en hoofdleder.

Doelstellingen komende drie jaren: (in 2013 worden doelstellingen bijgesteld)

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Voor- en najaarsprojecten zijn integraal onderdeel van de jaarcyclus	1B	Vaste data voor training Vaste data voor stafevaluatie Alle acties opnemen in checklisten/jaarplanningen/Pluriform Vast evaluatiemoment na project(periode) met kantoorteam Werving/inschrijving start op verschillende momenten (Algemene) uitingen zoals mailingen, trainingsmaterialen, presentaties etc. toegepast maken op alle projecten Specifieke eisen VWP's (eten, faciliteiten, reistijd, soort werk enz.) worden benoemd tijdens set-ups	SVT SVT/PM KM DIR/KM MkT COM (SVT,PM,MkT) PM	VWP in trainingsagenda Evaluaties VWP in trainingsagenda Organisatie gaat gevoelig om met algemene begrippen als 'jongeren', 'zomer' enz. Handboek aangevuld met specifieke VWP-behoeften	2010 2011 2011 2012 2011 2012	Exploitatie begroting
2. Selectie stafleden VWP toegespitst op doelgroep	1B	Gewenst profiel/samenstelling staf volwassenen-projecten uitwerken	SVT	Beschrijving staf-samenstelling VWP Profielschets staflid(per discipline) Vragenlijst staf aangepast	2011 2011 2012	
3. Volwaardig voorbereidingsprogramma staf VWP	1B	Specifieke training voor stafleden voor/najaar Stafhandboek geschikt maken voor VWP	SVT	Alle stafleden ontvangen een training waarin de eisen die VWP's stellen (leiderschapsstijl, omgangsvormen etc) aan bod komen Stafhandboek is algemeen geschikt voor alle projecten	2012 2011	Exploitatie begroting
4. Volwaardig voorbereidingsprogramma dln. VWP	1B	Vorbereidingsweekend VWP voorjaar (test) Vaststellen essentiële elementen voorb. VWP VBW voor alle VWP SVT vult programma in i.s.m. staf (& teams?)	SVT SVT SVT SVT	Enquête afgenomen Schema doelen/onderdelen Basisdraaiboek	2011 2012 2013 2013	Exploitatie Begroting
5. Vrijwilligers-teams zijn betrokken bij jaarcyclus VWP	1B, 3	Ontwikkeling VPW's vast agendapunt WSPR Teamstructuur rondom staven VWP's vaststellen Teamstructuur operationeel	MT SVT SVT	 Voor elke staftaak is een team dat staf VWP traint/ondersteunt, geïntegreerd in bestaande teams of in apart team	2010-12 2012 2013	
6. World Servants-concept voor VWP	1B	Huidig concept toetsen Concept toespitsen op VWP's (duur/doelgroep), incl. regels Concept implementeren bij nieuwe staven Concept geïmplementeerd bij alle staven	SVT SVT SVT SVT	 	2009 2010 2011 2012	
7. Materialen zijn afgestemd	1B	Uitgangspunten voor GMG/dagopening	SVT	Plan	2011	

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
op doelgroep		vastgesteld Basisprogramma GMG/dagopening uitgewerkt Logboek voor VWP Aangepaste kledinglijn Brieven/email toetsen DIB toetsen Platform creëren om succesvolle werkvormen en programma's te delen	SVT SVT KM/COM COM/KM COM/KM SVT	Materiaal gereed Behoeften helder Aparte versie VWP Behoeftelister implementatie Communicatie afgestemd DIB VWP vernieuwd Onderdeel stafevaluatie	2012 2011 2012 2011 2012 2011 2011 2012	
8. Terugkom-moment dln. VWP	1B	Onderzoek behoefte Materiaal/programma ontwikkelen	SVT SVT		2011 2012	
9. Partners zijn betrokken in groei VWP-aanbod	1B	Onderzoeken en toepassen houding partners t.o.v. VWP	PM/SVT	Omschrijving gemaakt i.o.m. projectmana- gement	2013	
10. Werving VWP	1B	Belangrijk om de werving ook passend vorm te geven (in timing & toon)	MkT heeft dit uitgewerkt in haar plannen			

2. Samenwerking met partners in Noorden en Zuiden

Huidige situatie

De elementen (pijlers) van een World Servants-project zijn duidelijk beschreven voor de jongerenprojecten. Het is voor alle betrokkenen helder wat World Servants verstaat onder de begrippen 'cultuur', 'geloven', 'bouwen' en 'persoonlijke ontwikkeling'. De huidige uitleg van de vier pijlers is opgesteld in het kader van de jongerenprojecten.

Gewenste situatie

Op basis van gesprekken die gevoerd zijn met ervaren volwassen deelnemers en stafleden is de beschrijving van de vier pijlers in het kader van de jongerenprojecten onderzocht en herschreven zodat ze passen in de context van de projecten voor volwassenen.

Doelstellingen en tijdsplanning:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Beschreven pijlers van nieuwe producten	2, 1C	Beschrijven wat World Servants verstaat onder 'cultuur' / 'geloven' / 'bouwen' / 'persoonlijke ontwikkeling'	SVT	beschrijving	2011	

3. Optimaliseren actieve betrokkenheid vrijwilligers in de organisatie

Huidige situatie

Alle vrijwilligersteams werken in de cyclus van de zomerprojecten en richten zich primair op de projecten voor jongeren.

Gewenste situatie

De afwijkende jaarcyclus van de voor- en najaarsprojecten zijn bekend bij en onderdeel van de planning van de vrijwilligersteams en indien relevant is het team ingericht op de anderssoortige (inhoudelijke) behoefte van projecten voor volwassenen. Per team is bekeken of het bestaande team de focus zal verbreden (projecten voor volwassenen expliciet opnemen in teamdoelstelling) of dat er een nieuw team met een specifieke focus voor volwassenen geformeerd moet worden.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Evenementen team is ingespeeld op VBW's VWP	1B, 3	Evenemententeam groter Evenemententeam organiseert VBW's VWP zelfstandig o.l.v. KM	SVT, KM KM	Evenemententeam groeit naar 6 leden	2011 2012	
2. Vrijwilligers-teams zijn betrokken bij jaarcyclus VWP	1B, 3	Ontwikkeling VPW's vast agendapunt WSPR Teamstructuur rondom staven VWP's vaststellen Teamstructuur operationeel	DIR SVT SVT	Voor elke staftaak is een team dat staf VWP traint/ondersteunt, geïntegreerd in bestaande teams of in apart team	2011-12 2012 2014	

5.2 Ondersteuning

De drie strategische beleidskeuzes betekenen voor de overige, ondersteunende, taakgebieden in de organisatie het volgende:

5.2.1 Werving en communicatie

5.2.1.1 Deelnemerswerving

1. Beheerste groei van het aantal deelnemers van in totaal 7 %

- Handhaven huidig productenaanbod
- Consolidatie en verbetering van de kwaliteit van de projecten en van de organisatie (bijvoorbeeld projecten voor volwassenen)
- Vernieuwing productaanbod (modulair en andere doelgroepen)

Huidige situatie

Binnen het onderdeel werving gaat het zowel om deelnemerswerving als fondsenwerving. De afgelopen jaren heeft de focus met name gelegen op de fondsenwerving. Deze focus was ontstaan door de geringe groei van de opbrengst van de fondsenwerving ten opzichte van de vrij makkelijke toename van het aantal deelnemers (in 2008 was de vraag zelfs groter dan het aanbod projecten waardoor er twee extra projecten zijn georganiseerd). In 2009 is het aantal deelnemers ten opzichte van 2008 afgenomen.

De toenemende concurrentie op de markt en het duurder worden van de projecten is een reële bedreiging voor het aantal deelnemers dat zich aanmeldt. Aan de andere kant zijn er ook kansen waar World Servants op in kan spelen waaronder de kerkverlating onder de jeugd, de mondiale

instelling van jongeren en het toenemende gebruik van internet (zie voor een verder uitwerking hiervan in de in- en externe ontwikkelingen in de bijlagen).

Gewenste situatie (zie ook onder fondsenwerving):

Binnen het Marketing & Communicatieteam is een medewerker die verantwoordelijk is voor de “verkoop” van de modulaire ondersteuning aan kerken. Als gevolg hiervan is World Servants bekend bij de grote kerken en is er een persoonlijke communicatie met diaconieën en jeugdouderlingen in kerken.

Een wervingsplan wordt geïmplementeerd dat inhoud geeft aan het actief werven van deelnemers voor de reguliere projecten en de nieuw te ontwikkelen producten (waaronder de volwassenenprojecten). Mond tot mond reclame is nog steeds de belangrijkste manier om deelnemers te werven.

Het aantal POM's is gegroeid tot 6. In 2015 zijn er 1.319 deelnemers (uitgaande van gemiddeld 7% groei per jaar), waarvan 35% projecten voor volwassenen en 65% voor jongeren.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Groei van aantal deelnemers naar 1.319 (gemiddelde groei 7% per jaar)	1a	DW	Aantal deelnemers: 1.319	2015	Exploitatatiebegroting
2. Aandeel aantal volwassen deelnemers/projecten		DW	% volwassen deelnemers van totaal Verhouding jongeren / volwassen projecten 65%/35%	2015	
3. Groei aantal projecten POM		DW	Aantal POM's: 6 (180 dln)	2015	
4. Opstellen en uitvoering deelnemerswervingplan	1a/b	DW	Wervingsplan	2011	
5. Goede bezetting van deelnemers per project	1a	DW	Gemiddeld 32 deelnemers per project	2015	
6. Verhoogde (persoonlijke) communicatie met kerken		DW / FW	2011-2015: De grote kerken zijn persoonlijk benaderd Meer “verkoop” modules (zie fondsenwerving)	2015	

3. Optimaliseren van de actieve betrokkenheid van vrijwilligers in de organisatie

Huidige situatie

De deelnemerswerving wordt ondersteund door verschillende vrijwilligers, die presentaties geven of stands bemannen. Hiervan wordt op dit moment echter nog niet optimaal gebruik gemaakt. In het presentatieteam zitten momenteel 30 vrijwilligers. In 2009 zijn er circa 25 nieuwe vrijwilligers voor dit team geworven. In het promotieteam zitten 25 vrijwilligers.

In het projectjaar 2009 hebben 45 presentaties plaatsgevonden waarvan 30% door vrijwilligers is gedaan en dus 70% door kantoormedewerkers. Dit heeft ook te maken met het feit dat de presentaties die door kantoormedewerkers zijn gedaan presentaties aan groepen betroffen, waarvan de kantoormedewerker ook groepscoach werd.

Gewenste situatie

Het presentatieteam en promotieteam zijn getraind en zijn voorzien van de benodigde handleidingen en materialen die zijn afgestemd op de verschillende doelgroepen (deelnemerswerving, informatieavonden, fondsenwerving). Er is een nieuwe presentatie die ingezet wordt voor de deelnemerswerving. Hiermee wordt actiever deelnemers geworven middels acquisitie door vrijwilligers. 60% van de presentaties en 90% van de stands wordt door vrijwilligers gedaan.

Het presentatieteam heeft in 2015 25 nieuwe vrijwilligers.

Het aantal leden van het promotie team is verdubbeld (van 25 naar 60). De leden kunnen per regio ingezet worden. Er is een plan ontwikkeld om de promotie teamleden te blijven motiveren en te enthousiasmeren en het promotie team is getraind. Hun manier van communiceren is eenduidig geworden.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Optimaal functionerend presentatieteam	3	2010/11: aanpassing /updaten algemene presentatie, ontwikkeling presentatiepakket en training presentatieteam + 5 nieuwe vrijwilligers 2011-2015: 5 nieuwe vrijwilligers per jaar	W & C	60% van de presentaties wordt door vrijwilligers gedaan Er zijn 25 nieuwe vrijwilligers Het presentatieteam is getraind en beschikt over de benodigde materialen	2015	
2. Optimaal functionerend promotieteam en vernieuwde stand	3	2010/11: z.s.m.10 nieuwe vrijwilligers werven (over verschillende regio's) + schrijven plan + vernieuwing stand 2011: opstellen handleiding en training promotie-team 2012-2015: 5 nieuwe vrijwilligers werven per jaar	W & C	Plan t.a.v. promotieteam Handleiding+material en voor promotie-team 90% van de stands wordt door vrijwilligers gedaan 30 nieuwe vrijwilligers -nieuwe stand	2015	Vernieuwing stand € 500

5.2.1.2 Fondsenwerving

1. Beheerste groei van het aantal deelnemers van in totaal 7 % per jaar

Huidige situatie

In 2008 zijn de taakgebieden werving en communicatie samengevoegd met als eindverantwoordelijke de coördinator werving en communicatie. Per 1 september 2009 is deze samenvoeging echter weer teruggedraaid aangezien de coördinator vanwege beperkte capaciteit, verschillende werkzaamheden en aandachtsgebieden de focus niet voldoende op fondsenwerving kon leggen, terwijl dit eigenlijk de hoogste prioriteit moet zijn. De coördinatie van de communicatie wordt nu uitgevoerd door de directeur.

De eigen fondsenwerving biedt veel uitdagingen en is nog niet op het gewenste niveau. De fondsenwerving bij stichtingen en vermogensfondsen loopt erg goed. De dossiers en het proces zijn het afgelopen jaar gestructureerd. Er zijn ook verschillende nieuwe grote fondsen bijgekomen. De algemene fondsenwerving (de niet gelabelde giften) is echter teruggelopen.

De fondsenwerving vanuit kantoor en plaatselijke groepen is nog niet optimaal op elkaar afgestemd. Dit is wel verbeterd, maar er wordt niet optimaal gebruik gemaakt van de achterban en het totale netwerk. Het is in de huidige situatie erg lastig om dit te stimuleren aangezien zowel deelnemers als het kantoor fondsen moeten werven. De deelnemers hebben daarom geen stimulans om leads te geven.

Op dit moment zijn er nog geen uniforme projectrapportages (m.u.v. het jaarverslag). Donateurs hebben echter steeds meer behoefte aan helderheid. Giftgevers worden steeds kritischer en willen zich minder binden voor een langere tijd. Daarom is het belangrijk om de punten waarop World Servants zich onderscheidt goed naar buiten te communiceren en kwalitatief goede rapportages te leveren.

De concurrentie op de fondsenwervingmarkt neemt toe. Ook de economische crisis is een reële bedreiging voor World Servants (zie voor een verdere uitwerking de in- en externe ontwikkelingen in de bijlagen 6.3 en 6.4).

De eigen fondsenwerving van World Servants richt zich op een aantal ‘doelgroepen/bronnen’: vaste donateurs, mailingen, algemene giften van particulieren, kerken, scholen en bedrijven, projectmatige giften van stichtingen en fondsen en deelnemers van projecten.

Vaste donateurs

Het laatste jaar is het aantal vaste donateurs afgenomen van 1626 naar 1407. We denken dat dit een nasleep is van de gevolgen van de economische situatie. De inkomsten bedragen rond de € 80.000. Potentiële doelgroepen voor het werven van vaste donateurs zijn oud-deelnemers en ouders/familie/sponsors van deelnemers. Het is lastig om uit de laatste groep (sponsors van deelnemers) vaste donateurs te werven aangezien 1. zij de deelnemer willen sponsoren als hij/zij weer mee gaat en 2. de deelnemer het gevoel heeft dat zijn/haar sponsors worden ‘afgepakt’. ‘Koud’ vaste donateurs werven is niet rendabel en past niet bij World Servants.

Mailingen

De inkomsten uit mailingen bedragen circa € 49.000 (waarvan € 34.000 algemene inkomsten en € 15.000 projectmatige giften). Per jaar wordt er vier keer een Worldserver en twee extra mailingen verstuurd. Gemiddeld ontvangen 7.500 lezers de Worldserver. De verantwoordelijkheid van de vaste donateurs en mailingen ligt bij de medewerker werving en communicatie.

Algemene giften

De algemene giften zijn afkomstig van verschillende doelgroepen (particulieren, kerken, scholen, bedrijven, stichtingen/fondsen, legaten/scheningken en collectes).

De algemene giften van *particulieren* is een verzamelpost van giften die ‘vanzelf’ binnenkomen (wellicht als ‘nasleep’ van een mailing). Er is een gering aantal particulieren dat World Servants steunt met een notariële schenking (voor een periode van 5 jaar).

In 2007 werden 123 giften door *kerken* gedaan en in 2008 92. Kerken vormen een belangrijke doelgroep voor de deelnemerswerving. Qua fondsenwerving gaan giften eerder naar een groep deelnemers uit de gemeente, dan naar de algemene pot van World Servants.

Scholen steunen sporadisch het werk van World Servants. Wel sponsoren scholen vaak leerlingen die meegaan of deelnemers uit het betreffende dorp/stad doordat zij bijvoorbeeld een sponsorloop doen op de betreffende school. Zo nu en dan zijn er wel scholen die voor een concreet project acties willen doen, echter deze giften komen dan op projectmatige giften terecht (en dus niet in de algemene pot). Met het middelbaar en hoger beroepsonderwijs wordt nog weinig gedaan (alleen af en toe een POM, bijvoorbeeld met ROC Flevoland of Friese Poort).

Er is een klein aantal *bedrijven* en *stichtingen/fondsen* dat maandelijks, jaarlijks of eenmalig World Servants steunt. Dit gaat echter om geringe bedragen. De bedrijven c.q. stichtingen/fondsen die (een deel van) het financieringsdoel van een project financieren, worden onder de projectmatige giften geadministreerd.

Het organiseren van landelijke *collectes* is zeer arbeidsintensief. Met collectes kunnen misschien op den duur waarschijnlijk aantrekkelijke bedragen worden binnengehaald, echter de aanzienlijke tijdsinspanning weegt momenteel niet op tegen de opbrengst.

In 2009 is ongeveer € 78.500 aan algemene giften binnengekomen. Hier zat echter een bedrag van € 16.500 in van het Leger des Heils (dit bedrag is overgemaakt vanwege de kosten die gepaard gingen met de annulering van hun project). Als dit bedrag wordt gecorrigeerd op het totaal, dan bedraagt het totaalbedrag circa € 62.000.

Projectmatige giften

Stichtingen, fondsen, bedrijven en scholen willen vooral giften doen voor concrete projecten.

In januari worden jaarlijks circa veertig stichtingen en fondsen aangeschreven. In de loop van het jaar komt hier respons op binnen. Na de toekenning van een gift wordt er een bedankbrief/bevestigingsbrief gestuurd. Er is geen uniforme manier van rapporteren; dit wordt nu ad hoc gedaan.

Naast stichtingen/fondsen zijn er bedrijven die specifieke projecten steunen. Vaak worden deze giften gedaan in combinatie met de viering van een jubileum of opening van het bedrijfspand.

(Extra) deelnemersbijdrage

Plaatselijke groepen met meer dan 6 deelnemers krijgen een kantoormedewerker als groepscoach toegewezen. Tijdens de training voor plaatselijke groepsleiders, in de brochure, website en de Worldserver worden de financieringsdoelen van ieder project extra onder de aandacht gebracht. Dit resulteert in extra deelnemersbijdragen voor de verschillende projecten.

Gewenste situatie

In 2015 is er een Marketing en Communicatieteam (m&C) bestaande uit 4 fte.

- Er is een Coördinator Marketing en Communicatie die samen met een team van medewerkers verantwoordelijk is voor de fondsenwerving, deelnemerswerving en communicatie. De coördinator is onderdeel van het Management Team en houdt zich met name bezig met visie/beleidsontwikkeling, stuurt de medewerkers binnen het team aan, is voorzitter van het marketing/campagneteam, coördineert alle activiteiten en doet in samenwerking met de afdeling Projectmanagement de fondsenwerving van stichtingen en vermogensfondsen. Het betreft 1 FTE (dat kan één persoon zijn of een verdeling van taken over twee personen).
- In het team zit een medewerker fondsenwerving die verantwoordelijk is voor de acquisitie en het relatiebeheer van bedrijven, grote particuliere gevers en de “verkoop” van de modulaire ondersteuning aan kerken (dit betreft 1 FTE, eventueel verdeeld over twee personen).
- Op de communicatie zit een capaciteit van 2fte (twee of meer medewerkers) die ondersteunend zijn aan de verschillende taakgebieden, verantwoordelijk zijn voor de uitwerking van campagnes en materialen en meedenken over de visie en het beleid op het vlak van communicatie.

Het taakgebied M&C werkt ten aanzien van de doelgroepen stichtingen, fondsen en (grote) bedrijven nauw samen met de afdeling projectmanagement gezien het belang van goede projectinformatie en rapportages.

Het interne draagvlak (bewustwording) voor fondsenwerving binnen World Servants is vergroot. Kantoormedewerkers, directie en het bestuur zijn optimaal betrokken. Op langere termijn draagt dit bij aan het vergroten van de inkomsten.

Er zijn meer middelen beschikbaar voor fondsenwerving. Vooruitlopend op de baten, wordt er geïnvesteerd in fondsenwerving. Het budget dat nu voor fondsenwerving beschikbaar is (exclusief loonkosten) bedraagt nu 2% van de inkomsten eigen fondsenwerving (totaal budget € 9.000). Dit bedraagt in 2015 minimaal 6%. Indien er niet wordt geïnvesteerd (in tijd en middelen), moeten er prioriteiten worden aangebracht en kan er qua tijd beter geïnvesteerd worden in lopende activiteiten (waarbij al een bepaald gegarandeerd ‘warm’ rendement te verwachten valt) dan dat er allerlei nieuwe activiteiten ontplooid worden.

De verantwoordelijke voor fondsenwerving heeft een verdiepingsslag gemaakt ten aanzien van de inhoudelijke kennis met betrekking tot fondsenwerving.

Er is een goed draaiend fondsenwervingsysteem (Pluriform) waarmee enerzijds rapportages gegenereerd kunnen worden en anderzijds het relatiebestand gesegmenteerd kan worden zodat alle activiteiten op de juiste doelgroepen afgestemd kunnen worden (database marketing). In het verlengde hiervan is er een uitgewerkte fondsenwervingpiramide.

Vaste donateurs

In 2015 is het aantal vaste donateurs gegroeid van 1.407 naar 2.000 (inclusief uitval). Het begrip ‘vaste donateurs’ is gewijzigd in een concept die meer aanspreekt en beter bij World Servants past (vrienden, leden...). Hiervoor is een plan opgesteld en uitgevoerd.

Mailingen

Het bestand met World Server-ontvangers is kwalitatief gegroeid. Er zijn jaarlijks zes mailingen verstuurd, waarvan twee extra mailingen. Er is onderzoek gedaan naar het eventueel afschaffen van de acceptgiro en het invoeren van een digitale nieuwsbrief. Met het nieuwe automatiseringssysteem Pluriform is het bestand met mailingontvangers inzichtelijk gemaakt en gesegmenteerd. Bij iedere relatie wordt het geefgedrag in beeld gebracht.

Algemene giften

De algemene giften bedragen in 2015 € 115.000. Belangrijkste inkomstenbronnen zijn particulieren en kerken. Er wordt ingezet op grote particuliere giftgevers. Deze worden persoonlijk benaderd en om een concrete bijdrage gevraagd (vanaf € 1.000). Leads zijn gekomen vanuit de achterban en via de grote giftgevers zelf.

Voor 2010/2011 heeft de focus met name gelegen op het implementeren van de mogelijkheden die Pluriform biedt ten aanzien van het segmenteren van ons bestand waardoor we vanaf 2011 gericht giftgevers hebben benaderd en de inkomsten hierdoor gegroeid zijn.

Er is onderzoek gedaan naar online doneren.

Projectmatige giften

De projectmatige giften zijn gegroeid van € 260.000 naar € 350.000. Het aantal stichtingen/fondsen is toegenomen van 40 tot 75. Er is een netwerk van bedrijven die structureel World Servants steunen en als ambassadeur hun eigen netwerk benaderen. Er wordt ingespeeld op het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De samenwerking en uitwisseling met plaatselijke groepen is versterkt.

(Extra) deelnemersbijdrage

De fondsenwerving vanuit kantoor en plaatselijke groepen is goed op elkaar afgestemd. Deelnemers zijn gemotiveerd om extra fondsen te werven en leads te genereren. De financieringsdoelen zijn bekend bij (alle) deelnemers. De extra deelnemersbijdragen bedragen in 2015: € 60.000.

Inkomsten moduleverkoop

De (nieuwe) medewerker heeft de modulaire ondersteuning aan kerken goed “in de markt gezet”. World Servants ondersteunt in 2015 minimaal 8 kerken en organisaties bij hun eigen projecten met een gemiddelde inkomst van € 6.000 per project. Hierdoor is een nieuwe inkomstenbron gecreëerd.

Doelstellingen komende 5 jaren:

Doelstelling	SBK	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering / budget
1. (netto) Groei aantal vaste donateurs	1	W & C	Aantal donateurs: 2.000	2015	Exploitatie begroting
3. Groei inkomsten vaste donateurs	1	W & C	Inkomsten donateurs: € 110.000	2015	
4. Plan werving en behoud vaste donateurs	1	W & C	Plan	2015	
5. Inkomsten mailingen (incl. €15.000 extra mailingen)	1	W & C	Inkomsten mailingen: € 55.000	2015	
6. Inkomsten algemeen	1	FW	Inkomsten: € 115.000	2015	
7. Groei projectmatige inkomsten	1	FW	Inkomsten projectmatige giften: € 325.000	2015	
8. Groei aantal stichtingen/fondsen	1	FW	Aantal stichtingen/fondsen: 75	2015	
9. Groei netwerk van bedrijven	1	FW	Aantal bedrijven: 20	2015	
10. Goed draaiend fondsenwervingsysteem -> activiteiten afgestemd op doelgroepen (donateurspiramide)		FW/ W & C	Rapportages Fondsenwerving / donateurspiramide	2012	
11. Beleid plaatselijke groepen	1	FW	Fondsenwerving kantoor en	2015	

Doelstelling	SBK	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering / budget
t.a.v. fondsenwerving -> groei extra deelnemersbijdragen			plaatselijke groepen is beter op elkaar afgestemd Groei extra deelnemersbijdragen: € 60.000		
12. Groei inkomsten module verkoop	1	MT COMM FW	€ 48.000	2015	
13. Verhogen intern draagvlak fondsenwerving	1	FW	Verhoogd intern draagvlak/bewustwording fondsenwerving	2013	

Comité van aanbeveling / ambassadeur

Huidige situatie

In 2001 is besloten een Comité van Aanbeveling (CvA) in het leven te roepen. Ten behoeve van de fondsen- en deelnemerswerving betekent het een waardevolle aanvulling als bepaalde 'kopstukken' in de samenleving achter World Servants als organisatie staan. Dit geeft vertrouwen in de organisatie en maakt dat fondsverstrekken en deelnemers sneller een besluit ten gunste van de organisatie maken. Sinds 2001 is het CvA niet meer herzien.

Gewenste situatie

Naast het CvA werkt het versterkend voor de naamsbekendheid van World Servants om een of meerdere bekende Nederlanders te hebben die zich wel actief voor World Servants inzetten als zijnde ambassadeur.

- In 2011 heeft World Servants een ambassadeur die zijn/haar gezicht verbind aan onze organisatie.
- Het CvA is herzien en uitgebreid met personen uit de kerkelijke-, politieke-, sportieve-, amusements- of zakenwereld. Dit spreekt mensen uit verschillende geledingen aan.

Herzien CvA en aantrekken ambassadeur	1	1. Plan uitwerken 2. Plan implementeren	FW/DIR		2010 2011	
---------------------------------------	---	--	--------	--	--------------	--

5.2.1.3 Communicatie

1. Beheerste groei van het aantal deelnemers van in totaal 7 %

Huidige situatie

Het taakgebied communicatie rapporteert aan de directeur. Dit taakgebied staat ten dienste van alle andere taakgebieden (in het bijzonder werving) en wordt uitgevoerd door 1,5 FTE. De communicatie van World Servants is gericht op het werven van deelnemers, het werven van fondsen, het informeren van de achterban, het behouden van huidige relaties, het verkrijgen van naamsbekendheid, het bewaken van de huisstijl en het uitdragen van de visie en missie. Het accent ligt met name op het produceren van communicatiemiddelen. De capaciteit ten aanzien van de opmaak en vormgeving van de communicatiemiddelen is onvoldoende. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit van de uitingen en een optimaal gebruik van communicatiemogelijkheden.

Werving deelnemers

Het belangrijkste wervingsmiddel is de mond-tot-mond reclame. Deelnemers vertellen over hun project en maken familie en vrienden ook enthousiast. Daarnaast worden er door World Servants presentaties gegeven, waar deelnemers vaak hun verhaal vertellen. Belangrijke, ondersteunende middelen zijn de website worldservants.nl, de stands, advertenties en de verspreiding van foldermateriaal.

Werving fondsen

De fondsenwerving wordt ondersteund door verschillende communicatiematerialen waaronder de Worldserver, projectbrochure, projectpresentaties, bedrijvenbrochure en de website. Daarnaast draagt de afdeling communicatie bij met ideeën en advies. Hoewel we verschillende communicatie-uitingen hebben, is een verbeterpunt dat er moet worden gekeken naar de verschillende doelgroepen en de boodschap die we specifiek willen communiceren. World Servants heeft een dubbele doelstelling (bouwen aan jezelf door te bouwen voor een ander). Dit is niet altijd goed afgestemd.

Website

De website wordt geheel onderhouden en beheerd door een vrijwilligersteam (webteam). De website wordt voor verschillende doeleinden gebruikt: deelnemerswerving, fondsenwerving, ondersteuning aan deelnemers (actieondersteuning, inzicht in financiën, informatieverstrekking).

Behoud huidige relaties

Vaste donateurs en deelnemers worden door het informatieblad 'de Worldserver' op de hoogte gehouden van de activiteiten van World Servants. Bij bepaalde gelegenheden (bijvoorbeeld als een deelnemer 10 x meegaat) wordt een speciale attentie gemaakt.

Verkrijgen meer naamsbekendheid

Middelen als advertenties, deelname aan stands, het geven van presentaties, het uitsturen van persberichten en het meewerken aan televisieprogramma's dragen bij aan een grotere naamsbekendheid van World Servants. Een grotere naamsbekendheid wordt ook verkregen door de voorlichting- en fondswervingsactiviteiten van plaatselijke World Servants-groepen. Er is tot nu toe niet in kaart gebracht hoe groot de naamsbekendheid van World Servants is.

Het bewaken van de huisstijl en de identiteit van World Servants

Er wordt gestreefd naar een World Servants-stijl in brieven/mailingen die worden verstuurd, in foldermateriaal en op de website. Deze eenduidigheid kan met name nog meer doorgevoerd worden in brieven en e-mails die worden verzonden. Om te bevorderen dat ook plaatselijke groepen de World Servants-huisstijl gebruiken, kunnen zij onder andere logomateriaal, presentaties en persberichten via de website downloaden. Hiervan wordt goed gebruik van gemaakt. De visie en missie komen gedurende het jaar terug in het jaarthema, op de website, in foldermateriaal en het jaarverslag.

Gewenste situatie

Het taakgebied communicatie wordt aangestuurd door de coördinator werving en communicatie. De taakgebieden werving en communicatie vormen samen het marketingteam. Er zijn, als de moduleverkoop en de nieuwe producten zich goed ontwikkelen, twee fulltime medewerkers communicatie en er is voldoende capaciteit beschikbaar ten aanzien van de vormgeving van de communicatiemiddelen.

Werving deelnemers

- De afdeling communicatie gaat het seizoen meer opdelen in campagnes. Dit is verwerkt in een communicatieplan. Hierdoor zijn we beter in staat om de middelen in te zetten en om een duidelijke boodschap naar de verschillende doelgroepen te communiceren.
- Er is een duidelijke jongeren- en volwassenentak. Dit is terug te zien op de website, in (online) advertenties, de projectbrochure, evenementen, etc.
- De projectbrochure is vernieuwd en gericht op de twee verschillende doelgroepen. De brochure is jaarlijks voor het Festival klaar.
- Het presentatie- en promotieteam zijn getraind en zijn voorzien van de benodigde handleidingen en materialen.
- Het presentatieteam heeft 25 nieuwe vrijwilligers.
- Er is een nieuwe presentatie die ingezet wordt voor de deelnemerswerving. Hiermee wordt actiever deelnemers geworven middels acquisitie door vrijwilligers. 60% van de presentaties en 90% van de stands wordt door vrijwilligers gedaan.
- Het aantal leden van het promoteam is verdubbeld (van 25 naar 50). De leden kunnen per regio ingezet worden. Er is een plan geformuleerd om de promoteamleden te blijven motiveren en te enthousiasmeren en het promotieteam is getraind. Hun manier van communiceren is eenduidig geworden.
- Er is een plan geformuleerd ten aanzien van de promotie van World Servants op Festivals en evenementen (aandacht trekken).

- Er is een campagneteam opgericht. Dit team bestaat uit mensen die World Servants goed kennen: marketeers, creatievelingen, afgevaardigden van onze teams: website, promoteam, presentatie- en redactieteam.
- Het is duidelijk wat de speerpunten voor World Servants zijn waardoor advertenties in de juiste media zijn ingezet (ook meer gericht op volwassenen). Hiervoor bestaat een jaarlijkse planning.
- De ander dienen staat bij World Servants centraal. Ook al groeit de organisatie in het aantal deelnemers en projecten, contact met deelnemers blijft hoog in het vaandel staan. Hoe dichter de persoon bij de organisatie staat hoe persoonlijker de communicatie.
- Het taakgebied deelnemerswerving wordt optimaal ondersteund door het taakgebied communicatie door middel van communicatie-uitingen en activiteiten.
- Er wordt optimaal gebruik gemaakt van online marketing en sociale netwerksites zoals Hyves.
- Elk jaar is een communicatiemiddel grondig onder de loep genomen en is een nieuwe versie/vorm geïmplementeerd.
- De communicatiemiddelen worden jaarlijks geëvalueerd op hun effectiviteit en daardoor nog beter ingezet. Er is een communicatiematrix opgesteld waarin alle communicatiemiddelen per doelgroep in kaart zijn gebracht.

Werving fondsen

- De Worldserver is nog meer een blad dat mensen warm maakt om het werk van World Servants op welke manier dan ook te ondersteunen. Er heeft segmentatie plaatsgevonden wie het blad krijgt met een brief met of zonder acceptgiro.
- Er is onderzoek gedaan naar het eventueel afschaffen van de acceptgiro. Met het nieuwe automatiseringssysteem Pluriform is het bestand met mailingontvangers inzichtelijk gemaakt en gesegmenteerd.
- De projectpresentaties (ten behoeve van de fondsenwerving) zijn jaarlijks voor 1 januari klaar. Daarnaast zijn van alle projecten rapportages gemaakt die voor 1 februari naar de verschillende giftgevers zijn gestuurd. De rapportages zijn opgenomen op de website.
- Er zijn materialen (flyers, brochure) ontwikkeld voor een POM door bedrijven, modulaire ondersteuning, volwassenprojecten en eventueel nieuwe producten.
- De plaatselijke groepen worden door de afdeling communicatie ondersteund in hun fondswerving- en promotieactiviteiten, onder andere door middel van het actiesupportpakket. De communicatiemiddelen in het pakket worden optimaal gebruikt. De groepscoach speelt hierin een belangrijke rol.

Website

- De website is de spin in het web in de communicatie van World Servants en is in 2015 vernieuwd. Alle afdelingen maken optimaal gebruik van de geboden mogelijkheden. Het is een website die met de tijd meegaat (waarvoor dus de nodige investeringen worden gedaan) en waar mensen eenvoudig hun weg op vinden. Het webteam heeft alle kennis en vaardigheden om hiervoor zorg te dragen.
- De homepage van de website biedt een mogelijkheid om online donaties te doen en is afgestemd op de verschillende doelgroepen.

Behoud huidige relaties

- Er is een plan opgesteld voor het behouden en werven van vaste donateurs. Onderdeel van het plan is het onderzoeken of het een idee is om een speciale bijeenkomst/dag voor donateurs te organiseren (waarvoor ook introducés zijn uitgenodigd) met als doel het (meer) betrekken van vaste donateurs bij het werk van World Servants, het rapporteren over de resultaten en het werven van nieuwe donateurs c.q. upgraden van bestaande donateurs.

Verkrijgen meer naamsbekendheid

- Er is een plan geformuleerd om meer naamsbekendheid te krijgen, acties zijn meer ingebed in een campagne. Onderzoek doen naar online naamsbekendheid verkrijgen.
- Er is een onderzoek gedaan naar het schrijven van opiniestukken.
- Er zijn regelmatig persberichten verstuurd naar verschillende media.
- Er zijn redactionele stukken gestuurd naar verschillende media (Eva, Visie)

Het bewaken van de huisstijl en de identiteit van World Servants

- Er is binnen World Servants een uniforme manier van communiceren. Brieven en e-mails zien er hetzelfde uit. Er zijn bovendien standaard brieven en e-mails voor standaard vragen. Deze brieven en e-mails worden jaarlijks herzien. Hiervoor is een standaard procedure opgesteld. De website speelt daarin een belangrijke rol, zodat veel vragen op voorhand al kunnen worden weggenomen.
- Alle communicatiemiddelen zien er hetzelfde uit en zijn te herkennen aan de World Servants huisstijl. Deelnemers en plaatselijke groepen maken standaard gebruik van deze materialen en de huisstijl.
- De missie en visie van World Servants zijn bij alle interne doelgroepen bekend.
- Er zijn materialen en plannen uitgewerkt ten behoeve van crisissituaties (lijst pers, belscript, etc.)

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Communicatiemiddelen worden zo effectief mogelijk ingezet (waaronder online marketing)	1	2010: opstellen communicatiematrix	W & C	Communicatiematrix	2010	
		2010-2011 toepassen matrix en start werken in campagnes		Effectievere inzet communicatiemiddelen door in campagnes te werken	2011-2015	
2. Plan verkrijgen meer naamsbekendheid + uitvoering	1	2010-2011: schrijven plan	W & C	Plan	2011	
		2011-2015: uitvoering			2011-2015	
3. Afgestemd advertentiebeleid	1	2010-2015: jaarlijkse advertentieplanning	W & C	Advertentieplanning	jaarlijks	
4. Maken en reviseren projectbrochure	1	2010: plan en revisie projectbrochure	W & C	Vernieuwde brochure afgestemd op de doelgroepen	2010	€ 3.500
5. Website evalueren en onderdelen vernieuwen	1	2010: evaluatie website + onderzoek online doneren	W & C			
		2011-2013: implementatie		Vernieuwde website	2013	
6. Ontwikkeling flyers/brochure voor nieuwe producten	1	flyer POM bedrijven, volwassenprojecten, modulaire ondersteuning, nieuwe producten	W & C	Nieuwe materialen	2010-2012	€ 800

3. Optimaliseren actieve betrokkenheid vrijwilligers in de organisatie

Huidige situatie

Het taakgebied communicatie wordt ondersteund door verschillende vrijwilligersteams waaronder het webteam, redactieteam, presentatieteam en promotieteam. De laatste twee zijn al genoemd onder de deelnemerswerving en communicatie. Het webteam is een zeer capabel team. Het redactieteam is redelijk nieuw en wordt nog niet optimaal benut. Er is momenteel één vrijwilliger die zich bezighoudt met de opmaak en vormgeving van communicatiematerialen. De capaciteit is onvoldoende, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit van de uitingen en een optimaal gebruik van communicatiemogelijkheden.

Gewenste situatie

Redactieteam

Er is een team opgezet van mensen met een journalistieke achtergrond die ondersteunen in het schrijven van teksten en opmaak van communicatiemiddelen. Zij kunnen bijvoorbeeld ingezet worden voor de inhoud van de website en het maken van de Worldserver.

Webteam

Door het webteam is een 5-jaren plan gemaakt voor de website en de plannen zijn uitgevoerd (met in achtname van de nieuwste trends).

Presentatieteam + promotieteam

(zie deelnemerswerving)

Vormgeving/opmaak

Er is voldoende capaciteit beschikbaar ten aanzien van de vormgeving en opmaak van de communicatiemiddelen. Er is een vormgevingsteam opgericht en er wordt jaarlijks met stagiaires gewerkt.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investing
1. Optimale benutting van capaciteiten webteam	3	2010: sessie plannen met webteam en 5 jaren plan maken	W & C (Betty)	5-jaren plan	2011	
2. Optimaal functionerend redactieteam	3	2010: werving vrijwilligers (aangevuld met kantoormedewerkers)	W & C (Betty, Jettie)	Voldoende vrijwilligers en kwalitatief goed materiaal	2013	
3. Voldoende capaciteit beschikbaar voor opmaak/vormgeving	3	2010-2012: werving vrijwilligers	W & C (Betty, Jettie)	Voldoende vrijwilligers en kwalitatief goed materiaal	v.a. 2012	

5.2.2 Financieel beheer

De focus van het taakgebied financieel beheer ligt op het beheersen van de financiële situatie van de organisatie. Toename en afname van het aantal projecten en deelnemers heeft direct invloed op de diverse geldstromen en de daarmee verbonden financiële verwerkingen binnen de organisatie. Voor dit taakgebied zal daarom de komende jaren het beheersbaar houden van processen binnen de organisatie de grootste uitdaging zijn.

Huidige situatie

Het financiële beheer van de organisatie is goed onder controle. Processen zijn duidelijk en de benodigde informatie is betrekkelijk snel voorhanden. Door de verschillende systemen worden een aantal werkzaamheden dubbel gedaan. Controle op de deelnemersbijdragen is omslachtig en gevoelig voor fouten. Fondsenwerving weet niet altijd op tijd of een project al volledig gefinancierd is of niet. De rapportages per project kunnen niet op tijd gemaakt worden. Goed inzicht in de uitvoeringskosten per afdeling is op dit moment niet optimaal. Pas bij de rapportages is duidelijk of er nog ruimte zit in het budget van een afdeling.

Gewenste situatie

Door het nieuwe automatiseringssysteem kosten de routinematige werkzaamheden minder tijd en de vrijgekomen tijd wordt o.m. besteed aan (betere) calculaties voor projecten die niet standaard zijn. Op de binnengekomen deelnemersbijdragen kan nog meer controle gehouden worden dan voorheen. Het automatiseringssysteem geeft voor de fondsenwerving een beter actueel inzicht in de financiële stand van zaken per project. Minder deelnemers bijv. in een project hebben direct invloed op het financieringsdoel van het betreffende project. Dit is belangrijke informatie voor fondsenwerving. De uitvoeringskosten per afdeling zijn doorlopend inzichtelijk, zodat direct gezien kan worden hoeveel budget er is dat nog besteed kan worden, waardoor onbedoelde overschrijdingen van budgetten niet meer voor kunnen komen.

Middelen

Pluriform zal mogelijkheden bieden om de gewenste situatie te realiseren.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Routinematige werkzaamheden sneller laten verlopen	1	Integratie boekhouding en deelnemersadm.	FB	4 uren per week minder tijd nodig	2011	
2. Calculaties soorten projecten nauwkeurig	1C	Overzichtelijke calculaties	FB	Overzicht over inkomsten en uitgaven afwijkende projectcenten	2011	
3. Controle op deelnemersbijdragen	1	Herinneringen automatisch	FB	8 uren minder per maand nodig	2011	
4. Actueel inzicht stand van zaken per project		Snelle verwerking te verwachten bijdragen per project	FB	Alle projecten per jaar gefinancierd door subsidies en/of giften	2011	
5. Actueel inzicht stand van zaken per afdeling		Juiste snelle verwerking van facturen per afdeling	FB	Geen overschrijdingen budgetten zonder toestemming directeur.	2012	

5.2.3 Kantoormanagement

5.2.3.1 Algemeen

Huidige situatie

De organisatie heeft in de afgelopen 22 jaar een goed fundament gelegd voor verdere ontwikkeling. De uitdaging is om in een groter wordende organisatie met een groeiend aantal producten, met steeds meer betrokken vrijwilligers en een groter wordend aantal deelnemers, kwaliteit prioriteit te blijven geven en nog steeds de persoonlijke benadering van de deelnemers hoog te houden. De organisatie werkt, onder aansturing van de directeur, in 2010 met 5 taakgebieden (zie organigram) en 11,0 FTE. Binnen alle taakgebieden zijn naast vaste kantoormedewerkers ook vrijwilligers ingeschakeld, zowel individueel als in teamverband. De taakgebieden werving, communicatie en staf, vorming en training vormen samen het marketingteam (MKT). In de afgelopen jaren is de afdeling kantoormanagement doorontwikkeld. Van het werken met drie mensen is de afdeling naar vier mensen gegaan met een teamleider en zij is meer ondersteunend geworden voor de overige afdelingen. Veel administratieve en ondersteunende taken zijn de verantwoordelijkheid van het kantoormanagement geworden. Hierdoor is er ruimte op andere afdelingen ontstaan voor specialistische taken. In de afgelopen jaren zijn de organisatieprocessen beschreven en samengevat in een kwaliteitshandboek wat heeft geresulteerd in een ISO-9001 certificaat.

Kantoorgebouw

Sinds 2006 is het kantoor verhuisd naar een nieuw gebouw met veel meer mogelijkheden en ruimte. Als vanzelfsprekend is de organisatie hierdoor ook op een hoger professioneel niveau gekomen en er is ruimte om verder te groeien.

Beleidsvoorbereiding, managementteam en stafoverleg

Sinds 2005 wordt er gewerkt met een managementteam, dat bestaat uit de directeur en de coördinatoren van de taakgebieden projectmanagement en staf / vorming / training. Dit team vergadert eens in de twee weken. Hierin worden beleidsvoorstellen voorbereid en het team ondersteunt de directeur bij het nemen van besluiten over lopende zaken.

Zo nodig (ongeveer zes keer per jaar) is er een beleidsvergadering waarin aan beleid rakende onderwerpen met de nodige medewerkers worden besproken. Iedere verantwoordelijke voor een taakgebied heeft eens per maand een afstemgesprek met de directeur. Omdat iedereen in de organisatie veel operationele taken heeft komt beleidsontwikkeling en het voorbereiden van goede beleidsdocumenten vaak in de verdrukking komen en daardoor wordt vertraging opgelopen.

Projectmatig werken

Ieder jaar worden vanuit de strategie een aantal prioriteiten benoemd, die tot 'project' verheven worden met ieder een projectleider. De uitdaging is steeds voor iedere projectleider om zich aan de overeengekomen planning te kunnen houden.

Gewenste situatie

- Om de groeiende organisatie goed in de hand te houden zijn alle onderdelen van de organisatie deel van een constant proces van planning, implementatie, controle en evaluatie.
- Het kantoormanagement biedt het huidige kwaliteitsniveau aan in het gedifferentieerde projectaanbod en in de ondersteuning van de overige afdelingen.
- De organisatie is erop gericht om de taakgebieden integraal met elkaar te laten samenwerken; daarom is er een goede samenhang/werking van bestuur, staf, vrijwilligers, met ieder eigen rol. Teambuilding en gezamenlijke visieontwikkeling zijn belangrijke onderdelen van de samenwerking.
- De werkprocessen in de organisatie zijn goed beschreven, ownership benoemd en mandaten geïmplementeerd en gerespecteerd. Organisatieprocessen zijn geconsolideerd bij de verschillende afdelingen.
- Het taakgebied kantoormanagement is uitgegroeid tot een bedrijfsbureau, waaronder ook automatisering en financieel beheer vallen.
- De interne communicatie is optimaal. Hiervoor is een communicatiestructuur ontwikkeld die in de organisatie geconsolideerd is. Hierin spelen de beleidsbesprekingen in het World Servants kantoor, de jaarlijkse projectevaluatie, de World Servants-project Raad (die drie keer per jaar bij elkaar komt), Pluriform en de website een belangrijke rol.
- De organisatie wordt naar buiten toe duidelijk en eenduidig geprofileerd; al het beleid en gedachtegoed van de organisatie is in overeenstemming met de visie en de missie van World Servants Nederland.
- World Servants is deel van verschillende netwerken en houdt daarbinnen regelmatig contact met andere organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking, jeugdwerk, actieve vakanties, evangelisatie en zending, diaconaat etc.
- World Servants deelt haar expertise met andere landen die ook het World Servants concept willen uitwerken in hun land.

5.2.3.2 Vrijwilligers

Huidige situatie

World Servants werkt met 144 geregistreerde vrijwilligers (excl. Staf en hoofdleiders) Het valt op dat de meeste vrijwilligers student zijn of in het onderwijs werken. Ook managers/teamleiders zijn nadrukkelijk vertegenwoordigd. Het is moeizaam om vrijwilligers te vinden voor presentaties en standwerk; dus promotiewerk voor World Servants. Vrijwilligers voor op kantoor worden doorgaans goed gevonden.

Gewenste situatie

Het accent van de achtergrond van de vrijwilligers (excl. staf en hoofdleiders) is verlegd naar een breder opleidings - en werkervaringskader. De kennis en ervaring van de vrijwilligers worden meer toegepast op het werk van World Servants. Daardoor voelen de vrijwilligers zich gewaardeerd wat zich uit in verbondenheid met de organisatie.

De begeleiding van vrijwilligers is ondergebracht onder de verschillende afdelingen binnen World Servants. Deze begeleiders worden door de vrijwilligercoördinator geïnstrueerd over de begeleiding van vrijwilligers, eenmaal per jaar ontvangen de begeleiders een training over begeleiding van vrijwilligers. De begeleiders passen het proces effectief en efficiënt toe en weten de vrijwilligers door geproportioneerde aandacht te binden aan de organisatie.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Administratie ingericht op gedifferentieerd productaanbod	1	2010/11: implementatie Pluriform 2011: Hervreiden administratie 2012: consolideren administratie	KM	Workflow volledig geïntegreerd in Pluriform en in gebruik	2013	
2. Organisatieprocessen geconsolideerd	1	2011- 2015: Jaarlijkse ISO toetsing	KM	Behoud van ISO 9001 certificaat	Jaarlijks	
3. ISO-certificering	1		Dir. + KM	ISO certificeringscertificaat	2011-2015	€ 1000,- jaarlijks in exploitatie begroting
4. Jaarlijkse medewerkersdag ¹	1		Dir. + KM WSPR		Jaarlijks in februari	
5. Goede interne communicatie	1	3. Communicatieplan ontwikkelen 4. Communicatieplan implementeren	Dir. (comm. en KM)	Waardering kantoormedewerkers, bestuur en vrijwilligers - meer dan 8	2010 2012	
6. Optimale inzet van vrijwilligers	3		Coörd. Vrijwil. + SVT	Aantal vrijwilligers in de organisatie 160 (excl. Projectstaf)	2015	
7. Inzet van stagiaires	3		Coörd. vrijwil.	1 vorming 1 kantoor management 1 communicatie 1 projectmanagement	Continue	
8. Optimaal begeleidingsplan voor vrijwilligers	3	2010: Maken van een training voor begeleiders van vrijwilligers 2011: Vrijwilligers onderbrengen bij de juiste afdelingen 2012: Uitvoering training	Coörd. Vrijw.	Training vindt plaats volgens plan	Vanaf 2012	
9. De opleidings- en werkervaringsachtergrond van vrijwilligers is divers	3	2010-2012: Vrijwilligers werven uit andere sectoren dan aanwezig	Coördinator vrijwilligers	Een bepaalde sector binnen het vrijwilligersteam beslaat niet meer dan 50%	2012	

Doelstellingen komende vijf jaren directie en MT:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Samenwerking met andere organisaties als 'onderaannemer' binnen hun programma's	2	Onderzoeken Uitwerken	Directie en MT Directie en MT	Uitkomsten 4 samenwerk. verbanden	2010 2015	€ 4.000,-
2. Samenwerking met andere organisaties op	2	Onderzoeken en uitwerken	Directie en MT	2-3 samenwerkingsverbanden	2015	Eventueel consultants

¹ Jaarlijkse medewerkersdag. Een dag met bestuur, staf en vrijwilligers. Doel:

- Het onderhouden en versterken van de formele en informele contacten tussen het bestuur, staf en vrijwilligers
- Overdracht van gedachtegoed van de organisatie (kennis, informatie en inzicht)
- Het geven van een aanzet tot beleidsformulering.

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
strategisch niveau (meerdere vormen van samenwerking met 1 partner)						
3. Geconsolideerde planning en controlecyclus	1	Controle op implementatie	Directie	De planning en controle verlopen volgens de al ontwikkelde cyclus.	2012	
4. Ontwikkelde lange termijn visie World Servants	1	1. Ontwikkeling proces 2. Implementeer	Directie en MT	Document Eindproduct	2011 2013	
5. Vroegtijdige operationele planning	1		Dir. en coördinatoren	Tijdstip presentatie operationele plannen (eind september voorafgaande jaar)	Jaarlijks	
6. Jaarlijkse toetsing interne processen	1		Directie + KM	Toetsingsrapport	Jaarlijks	
7. Nieuw productaanbod	1	1.Onderzoeken mogelijkheden 2.Ontwikkeling plannen 3.Implementatie	Directie en MT	Gemaakte keuzes Document Volwaardige producten op de markt	2010 2010 2012: 2 2015: 1	Salaris nieuwe medewerker: € 40 000,-

5.2.3.3 Automatisering

Huidige situatie

World Servants zit op koers wat betreft de huidige intentie om Informatie Technologie (IT) in te zetten voor haar strategische informatievoorziening. Een speerpunt in 2008 betrof het verder ontwikkelen van het administratiesysteem. De nodige investeringen om als organisatie verder te kunnen groeien zijn nu gedaan. Alle afdelingen van het kantoor draaien nu op een nieuw, op maat geschreven administratieprogramma genaamd Pluriform. Dit in 2010 geïmplementeerde pakket heeft de potentie om te voorzien in de informatiebehoefte die World Servants heeft om haar doelstellingen te realiseren. De website draagt daar ook aan bij. Verdere ontwikkelingen in het programma Pluriform zijn nog gaande.

Vanuit de marktpositie en toekomstvisie van World Servants is gekozen om tot professionalisering van de informatiefunctie over te gaan. Hierbij spelen onder andere de volgende overwegingen een rol:

- World Servants is een organisatie die zich in het Noorden (deelnemers) vooral richt op jonge mensen en in een zich voortdurend en snel veranderende maatschappij.
- De wereld in het Zuiden (projecten) is ook voortdurend aan het veranderen.
- World Servants zal moeten proberen in noord en zuid haar informatiefunctie te integreren om op lange termijn te kunnen voldoen qua inhoud, snelheid, prijs en prestatie aan de informatiebehoefte van zowel:
 - De deelnemers (oorden)
 - De project(land)en (Zuiden)
 - De eigen organisatie (hier even Oosten genoemd)
 - De donors (hier even Westen genoemd) zijnde individuele donoren, sponsors, subsidieverstrekken etc.

Heel duidelijk is geworden dat de automatisering cruciaal is in de visie die World Servants heeft voor het toekomstig (ondersteunend) functioneren van het World Servants-kantoor. Het succes van World Servants wordt in de toekomst in grote mate bepaald door de mate waarin en de snelheid waarmee zij kan inspelen op veranderingen die plaatsvinden in alle vier hierboven genoemde windrichtingen. Hiertoe is het noodzakelijk dat genoemde systeemdelen worden geïntegreerd tot een informatieplatform. Om dit te bereiken is het noodzakelijk de invulling van de informatiefunctie verder te professionaliseren.

De website is een toonbeeld van wat een zich duidelijk positionerende organisatie als World Servants kan bereiken: jong, krachtig en professioneel geïmplementeerd. Technisch platform (CMS, PHP) is kosteneffectief en toekomstgericht.

Naast de automatisering is de afdeling communicatie de spin in het web die intern de verschillende taakgebieden aan elkaar verbindt en naar extern de informatievoorziening verzorgt. Zij is voor een groot deel afhankelijk van een goed functionerend IT- systeem en het internet. In het webteam, waarin zowel een communicatiemedewerker en de coördinator automatisering zitten met een aantal vrijwilligers, worden het IT-systeem en de website op elkaar afgestemd. Tijdens 2007 is er een post gecreëerd (0,4 FTE) voor de afdeling automatisering. Deze is in 2010 uitgebreid naar 0,5 FTE.

Het administratiepakket Pluriform wordt momenteel gehost door Matthat software. De keuze om het programma tijdens zijn ontwikkeling extern te hosten is gemaakt vanwege de gewenste beschik- en betrouwbaarheid. Tevens biedt de huidige internetverbinding van World Servants onvoldoende snelheid om de website tijdig te voorzien van alle Pluriform data. De server waar het kantoor momenteel op werkt is afgeschreven. Dit is te merken in de continuïteit van het systeem. Vernieuwing is daarom noodzakelijk.

Gewenste situatie

Pluriform

Het basispakket van Pluriform functioneert prima en voldoet aan de behoefte van de routinehandelingen voor heel het kantoormanagement. De ontwikkeling van het programma voor de afdelingen staf, vorming & training en projectmanagement is gerealiseerd en in gebruik genomen door de afdelingen. Ook de gewenste modules ten bate van de fondsenwerving zijn beschikbaar.

Cursus & Scholing

Het nieuwe administratieprogramma is breed opgezet. Er is veel informatie in opgeslagen waar World Servants op verschillende gebieden haar voordeel mee kan doen. Om informatie op maat uit het systeem te krijgen heeft verdere scholing plaatsgevonden. De afdelingen fondsenwerving en automatisering zijn geschoold in het maken van zogenoemde selecties. Ook andere afdelingen hebben indien nodig/gewenst gebruik kunnen maken van het scholingsaanbod.

Onafhankelijkheid softwareleverancier

World Servants is onafhankelijk geworden van Matthat software, de leverancier van het pakket Pluriform. Het is gelukt om zelf het systeem Pluriform verder te ontwikkelen. Voordelen hiervan zijn dat ontwikkelingen elkaar sneller kunnen opvolgen en problemen sneller kunnen worden verholpen. Om dit te bereiken heeft de afdeling automatisering kennis opgedaan van het programma bij Matthat software.

Hosting Pluriform

De hosting van Pluriform gebeurt intern door World Servants om zo kosten te besparen. Dit is gerealiseerd door de aanleg van een glasvezelverbinding en door vernieuwing van nieuwe serverapparatuur.

Netwerkomgeving

- **Apparatuur:** Er is een virtualisatiesysteem gerealiseerd wat betrouwbaarheid en stabiliteit biedt. Installatie van het platform is deels door de leverancier uitgevoerd en waar mogelijk door vrijwilligers. Een regelmatige vervanging voor alle apparatuur is systematisch gepland en gebudgetteerd.
- **Internetverbinding:** Om Pluriform intern te kunnen hosten is gebruik gemaakt van een nieuwe internetverbinding in de coöperatie met Fryslân ring. Via hen zijn we aangesloten op een glasvezelverbinding van Ziggo. Vertragingen tijdens het gebruik van Pluriform zijn verleden tijd geworden en het uploaden van multimedia materiaal naar de website hoeft niet meer 's nachts uitgevoerd te worden.

Stappen

De uitdaging is om niet zelf een zware automatiseringsafdeling te creëren; ook in de bedrijfswereld komt men daar van terug. De oplossing wordt meer gezocht in het inhuren van experts, waarna zelf de onderhoudsfase wordt georganiseerd met een eventueel abonnement bij een IT-bedrijf. Het automatiseringsplan bestaat uit drie onderdelen, waarvoor verschillende uitvoerders zijn of moeten worden gevonden:

1. Planningsfase - deze heeft al plaatsgevonden.
2. Implementeringfase - hier zitten we in 2010 nog midden in.
3. Onderhoudsfase - vanaf 2011.

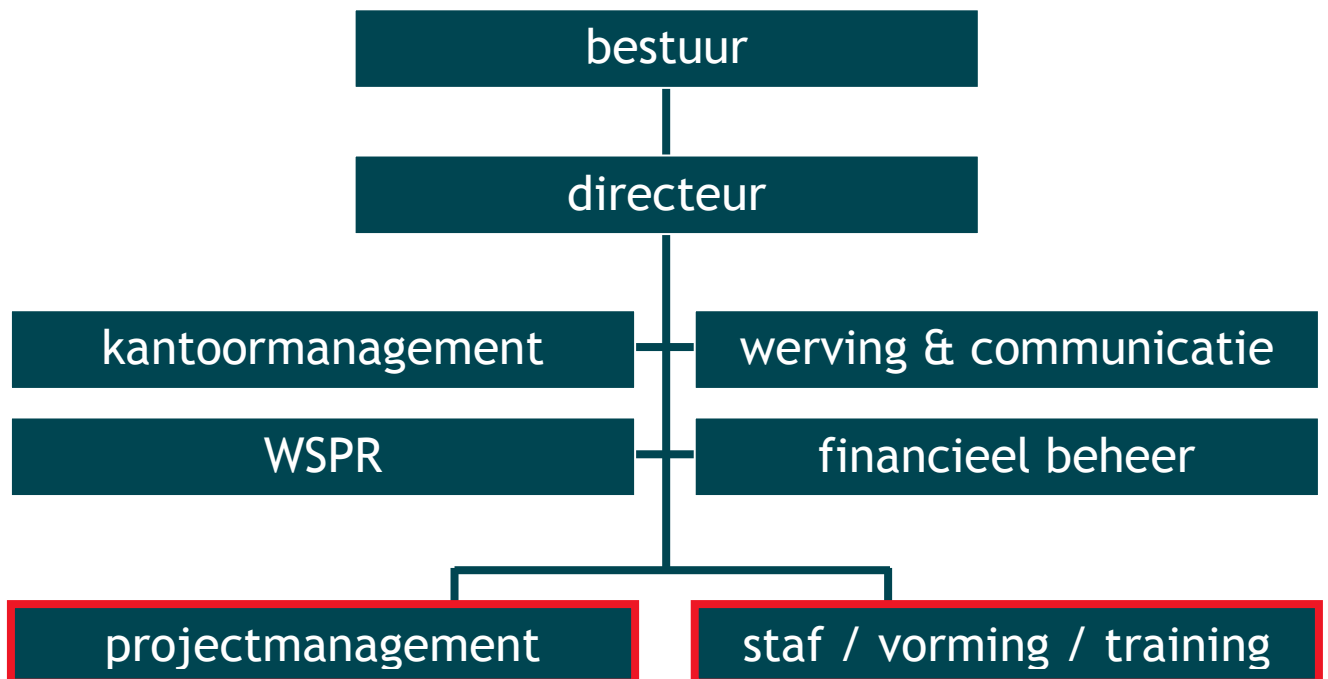
2 + 3: De coördinator automatisering wordt de spin in het web die de verbinding is tussen de automatisering, het inhuren van expertise, het aansturen van vrijwilligers voor software en het netwerk. Ook zal hij het kantoor team op de hoogte houden en trainen om alle mogelijkheden optimaal te gebruiken. De onderhoudsfase wordt georganiseerd als een combinatie van het inzetten van vrijwilligers en een achtervang van een IT bedrijf op afroep.

Doelstellingen komende vijf jaren:

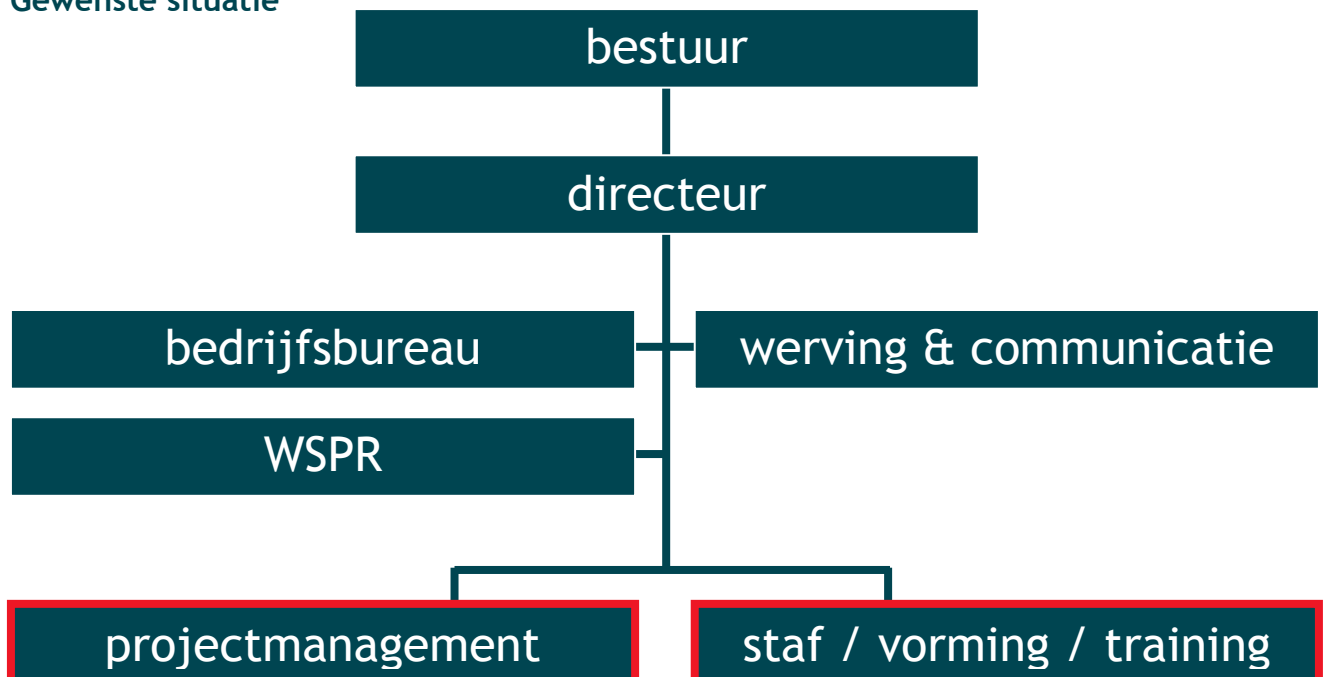
Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Geïntegreerd informatieplatform is operationeel	1	1. Implementeringsfase	IT -bedrijf en World Servants Additionele modules toegevoegd World Servants + knipkaart	Basis systeem OK	2011	Exploitatie-begroting
		2. Onderhoudsfase		Modules FW, PM en SVT draaien	2012	
2. Medewerkers kunnen Pluriform optimaal gebruiken	1	Training medewerkers	FW, aut., KM, PM	Gevolgde trainingen en goed gebruik van systeem	2012	Trainingsbudget
3. World Servants is onafhankelijk van software leverancier	1	Training coördinator automatisering	Coördinator automatisering	Programmering kan plaatsvinden zonder Matthat	2013	Trainingsbudget
4. Interne hosting van Pluriform	1	Installatie glasvezel verbinding	Ziggo	Werkende glasvezel verbinding	2010	Exploitatie-begroting
		Virtueel platform installeren	Coördinator automatisering	Servers werken optimaal	2011	
5. IT-apparatuur up to date	1	Planmatige regelmatige vervanging van apparatuur	Coördinator. automatisering	Tevredenheid gebruikers	2015	Exploitatie begroting

5.2.3.4 Organigram

Huidige situatie



Gewenste situatie



5.2.3.5 Personeel

Huidige situatie

Sinds 2006 is de personele bezetting gegroeid van 9,1 FTE naar 11,7 (2010). De op kantoor werkende vrijwilligers, inclusief de set-up medewerkers, zijn gegroeid van 1,3 (2006) naar 6,7 in 2010 (andere teamvrijwilligers hier buiten beschouwing gelaten). De afgelopen jaren heeft het kantoormanagement veel administratieve en organisatorische taken van andere taakgebieden overgenomen. Daarvoor is dit taakgebied met 1 FTE gegroeid.

Taakgebied	FTE (vaste medewerkers)	Vrijwilligers / stagiaires
Projectmanagement	3	2,5
Staf, vorming en training	1	Teamvrijwilligers 0,8
Werving	1,22	Teamvrijwilligers
Communicatie	1,5	2,0 + Teamvrijwilligers
Financieel beheer	0,8	0,5
Kantoormanagement	2,8	0,4
Directie	1	0
Automatisering en website	0,5	0,5
Totaal	11,82	6,7

Vaste FTE + vrijwilligers FTE in 2010 = 18,5

Gewenste situatie

Door automatisering en efficiënter werken heeft het huidige aantal FTE, naast het werk aan het huidige productaanbod, ruimte gecreëerd voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Voor de nieuwe producten zijn kostendekkende begrotingen gemaakt met de (eventuele) personeelsuitbreiding daarin opgenomen.

Projectmanagement

Er vinden veel verschuivingen plaats met betrekking tot de subsidieaanvragen. Enerzijds levert dit tijdswinst op (wegvallen NCDO en minder werk voor Wilde Ganzen). Anderzijds levert MFS II en eventuele andere nieuwe subsidies weer meer werk op. Als uit het vooronderzoek blijkt dat World Servants een goede kans maakt om een Europese subsidie te verkrijgen zal er subsidie-expertise op uurbasis worden ingehuurd. We gaan er vanuit dat dit ook een leertraject zal zijn voor onze projectmanagers, zodat er niet blijvend meer capaciteit ingezet hoeft te worden. Indien dit echter wel het geval is, zullen de kosten daarvan in een subsidieaanvraag worden ondergebracht.

Staf, vorming en training

Met de nadruk op de selectie en training van projectstaf en de jaarlijkse thematische uitwerking van het vormingsaspect is het gerechtvaardigd om de bemanning op minstens 1 FTE te houden. Ook de begeleiding/aansturing van alle vrijwilligersteams (aantal fors gegroeid de afgelopen jaren) valt binnen dit taakgebied.

Omdat het ontwikkelen van de volwassenenprojecten de komende jaren een beleidskeuze is, zal er waarschijnlijk en zo mogelijk een (parttime) extra medewerker voor worden aangesteld.

Werving en communicatie

Met betrekking tot de ontwikkeling van de nieuwe producten zullen er binnen dit taakgebied extra medewerkers fondsenwerving / deelnemerswerving en/of communicatie worden aangesteld. Hiervoor zal in de begroting van deze producten ruimte gecreëerd worden.

Automatisering en website

De coördinator automatisering is de spin in het web voor de automatisering (0,5 FTE). Hij stuurt vrijwilligers aan, zowel in het netwerkbeheer als ook aan de softwarekant. Op deze manier hopen we de automatisering goed voor elkaar te kunnen krijgen zonder verdere uitbreiding van vaste manuren.

Financieel beheer

Met verbeteringen in de automatisering en de inzet van vrijwilligers wordt niet verwacht dat het aantal FTE voor dit taakgebied moet worden uitgebreid.

Kantoormanagement

Omdat er de komende jaren toegewerkt zal worden naar een bedrijfsbureau (kantoormanagement, financieel beheer en automatisering) met een coördinator die daar leiding aan geeft, zullen eventuele vacatures in die richting worden ingevuld. Ook met de huidige medewerkers van deze taakgebieden zullen in dit kader in hun persoonlijke ontwikkelingsplannen groeitrajecten worden overeengekomen.

Directie

De directeur heeft de afgelopen jaren meer uitvoerende taken gedelegeerd naar het kantoormanagement.

Conclusie met betrekking tot personele bezetting

Met betrekking tot de omvang van het huidige productaanbod wordt voor de periode 2011-2015 niet verwacht nog extra FTE's (vaste medewerkers) te moeten aanstellen.

Voor de ontwikkeling van de volwassenenprojecten en nieuwe producten zal er in de komende jaren, indien dit kostendekkend begroot kan worden, de personele bezetting worden uitgebreid.

Extra werkdruk zal worden opgevangen door:

- Verbeteren automatisering
- Efficiëntiebevordering
- Inzet vrijwilligers op routinetaken
- Uitbesteden van taken (deel automatisering).

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Personeelsplan i.v.m. nieuwe producten	1	1. Plan nieuwe producten 2. Personeelsplan	Directie + MT	Document	2010 2011 -2015	Waarschijnlijk
2. Voor hun taak getraind personeel	1	1. Inventarisatie 2. Trainingsplan 3. Implementatie			Jaarlijks Jaarlijks Jaarlijks	€ 6 000,- per jaar

5.3 Organisatiecultuur

Huidige situatie

Sinds het ontstaan van de organisatie is World Servants door de verschillende stadia van een zichzelf ontwikkelende organisatie gegaan. De organisatie begon met een pioniersgeest in afhankelijkheid van God en enorme inzet van tijd en denkkraft. Met het groter worden en de daarmee gepaard gaande professionalisering moet de cultuur in de organisatie mee veranderen. In de loop der tijd hebben er een aantal verschuivingen plaatsgevonden, die ten dele ook nog aan de gang zijn:

- Van veel generalisten naar meer specialisatie per taakgebied.
- Van 'we doen het allemaal samen' naar meer verantwoordelijkheid voor een bepaald gebied.
- Van 'we werken allemaal tot al het werk klaar is, al is dat 70 uur per week' naar werken binnen de tijd die daarvoor staat en verantwoord personeelsbeleid.
- Van gewoon doen wat je nodig vindt naar meer planmatig werken.
- Van alles gedaan door vaste medewerkers naar het optimaal inzetten van vrijwilligers.

Gewenste situatie

We willen ons blijven uitstrekken naar een cultuur in de organisatie waarin:

- Afhankelijkheid van God in het beleid en dagelijkse handelen duidelijk aanwezig is.

- De christelijke identiteit en de missie van de organisatie niet alleen in woorden, maar ook in en vanuit de organisatie zelf herkenbaar is. Waarin dus onder andere christelijke dienstbaarheid en rentmeesterschap door alle medewerkers wordt uitgeleefd.
- Professionaliteit en christelijke identiteit gekoppeld zijn.
- Een sfeer heerst van enthousiasme en gaan voor de missie, en van zorg voor elkaar.
- Alle betrokkenen (vaste en vrijwillige medewerkers en partnerorganisaties) zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor het uitwerken van de missie. Waarbij rekening wordt gehouden met ieders verschillende (persoonlijke gaven), die elkaar aanvullen.
- Het belang van alle betrokkenen (deelnemers, partners en lokale gemeenschappen, plaatselijke groepen, vaste en vrijwillige medewerkers) goed gebalanceerd in het oog wordt gehouden.
- Kwaliteit, trouw, openheid, respect en transparantie belangrijke waarden zijn.
- Vrijwilligers zich heel welkom voelen en zijn, waardoor zij zich makkelijk in alle gelederen van de organisatie kunnen inzetten.
- Aan persoonlijke ontwikkeling/groei van medewerkers ruimte wordt gegeven.
- Planmatig werken met goede haalbare ijkpunten vanzelfsprekend is.

Valkuilen

- Te gezellig worden en afspraken niet nakomen.
- Het doel wordt uit het oog verloren en we worden internergericht en daardoor te star.
- Er wordt met individuele vrijwilligers niet met een langere termijn visie gewerkt.
- Door 'liefde' de waarheid niet zeggen tegen elkaar.
- Plannen te snel uitvoeren, zonder goede basisstrategie, planning en draagvlak/commitment.
- Te veel mogelijkheden en kansen zien en willen aangrijpen.
- Door groei elkaar verliezen.
- Door de groei je missie/identiteit verliezen in nieuwe onderdelen.
- Concessies doen aan christelijke identiteit van staf en hoofdleiders.

Praktische doelstellingen voor de komende jaren (2011-2015):

- De taakgebieden hebben duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en werken goed met andere taakgebieden samen.
- De processen in de organisatie zijn transparant en duidelijk voor alle medewerkers en men houdt zich hier aan.
- Er wordt efficiënt met tijd, mankracht en middelen omgegaan. Klantgerichtheid wordt professioneel aangepakt.
- Er worden goede afspraken gemaakt en deze worden nagekomen.
- Het kantoorapparaat is ingericht op het inzetten van vrijwilligers.

Doelstellingen komende vijf jaren:

Doelstelling	SBK	Stappen	Wie	Indicator	Tijdraam	Investering
1. Verbeterde efficiëntie	1	1. Implementering processen organisatiehandboek 2. Automatiseringsplan 3. Thema's efficiëntie, versimpeling en verantwoordelijkheid	Directie, coördinatoren	Tijdbesparing in uren	2012 2011-2015	
2. Kantoorstaf is getraind op het inzetten van vrijwilligers	1,3	1 x per jaar een training van kantoorteam	Directie	1. Aantal trainingen (5) die hebben plaatsgevonden 2. Procedures m.b.t vrijwilligers worden gevolgd	2015 2012	€ 500,- per jaar

Hoofdstuk 6 Bijlagen

6.1 World Servants in woord en daad

6.1.1 De historie van de Stichting World Servants Nederland

De Stichting World Servants Nederland is oorspronkelijk in 1987 vanuit een particulier initiatief ontstaan: nadat de heer Joop van der Meer via Arnold van Heusden (Youth for Christ) in contact was gekomen met de visie van World Servants Noord Amerika (WSNA - Jack Larsson) is hij, samen met een groep vrijwilligers, begonnen deze in Nederland uit te werken. Centraal heeft steeds gestaan de eenheid van Woord en Daad (=Dabar, zoals in het scheppingsverhaal staat: God sprak...en het was er). Aanvankelijk is het begonnen als een soort noodhulp door jongeren op de Dominicaanse Republiek. Nu doet World Servants in principe geen noodhulp meer.

In 1988 is de Stichting World Servants Europe opgericht. De naam is in 2006 officieel veranderd in Stichting World Servants Nederland.

De organisatie heeft zich voortdurend ontwikkeld. Momenteel is er een kantoorstaf van 14 fulltime/parttime medewerkers met daarnaast ongeveer 300 vrijwilligers.

1987 - 1989 Projecten onder leiding van World Servants Noord Amerika (WSNA). Voornamelijk standaard gebouwen van 12 bij 6 meter op de **Dominicaanse Republiek, Jamaica en in Ecuador**. Grote groepen (100 - 200 deelnemers vanuit Amerika en Nederland).

1989 - 1994 Geleidelijk gaat World Servants Europe, samen met de lokale coördinatoren in de projectlanden, de selectie en organisatie van de projecten niet meer samen met WSNA maar zelf doen. Vanwege de hanteerbaarheid van de groep, het bevorderen van een goede interactie en een goed groepsproces, het beperken van de belasting voor de lokale gemeenschap en het goed kunnen toezien op veiligheid, is overgegaan tot kleinere groepen (circa 40 mensen). Sinds 1991 zijn er ook projecten voor volwassenen. Dit kwam voort uit de jongerengroepen, van wie de ouders ook geïnteresseerd raakten. Nieuwe projectlanden:

Hongarije	1989	(werken we inmiddels niet meer)
Mexico	1990	(werken we inmiddels niet meer)
Egypte	1990	
Ghana	1991	
Frans Guyana	1992	(eenmalig)
Roemenië	1992	(werken we inmiddels niet meer)
Brazilië	1993	
Kenia	1993	(werken we momenteel niet)
Bolivia	1994	

1994 - 1997 Meer aandacht voor de vorming en training van deelnemers (geestelijk en cultureel). Projecten worden meer specifiek en completer: een school, kliniek, behuizing voor leerkrachten of medisch personeel. Omvang van projecten neemt toe. Daardoor dient er aanvullende financiering voor de projecten gevonden te worden, is er grotere inbreng van de aanvrager nodig en komen er ook meer jarenprojecten.

1997 - 2002 De voornoemde ontwikkelingen zetten zich door. Deze leidden ook tot meer gerichte keuzes ten aanzien van beleid en aansturing van de organisatie. Tijdens de periode 2000/2001 vond er een wisseling plaats in het management van de organisatie. Joop van der Meer is vertrokken en Els Nijman is in 2001 aangesteld als nieuwe directeur.

Sinds 2001 geen deelnemers meer uit Finland en Zwitserland. De organisatie van deelnemers uit andere landen bleek te gecompliceerd en het animo was gering.

Nieuwe projectlanden:

India	1997
Zambia	1998
Oekraïne	2001

- 2002 - 2005 Een periode van ontwikkeling en kwaliteitsverdieping ten aanzien van veel aspecten binnen de organisatie. Beleidsontwikkeling projectmanagement (focussen op landen en gebieden; projecten onderdeel van langdurige programma's; waterprojecten worden toegevoegd; invoering Project Cycle Management (PCM)).
- 2004 - 2007 Na een periode van bewuste stabilisatie wordt beheerste groei ingezet en strategisch beleid met vier strategische beleidskeuzes is geformuleerd.
Nieuwe projectlanden:
- | | |
|---------------------|------|
| Malawi | 2005 |
| Haïti | 2007 |
| Sierra Leone | 2007 |
- 2007 - 2009 Nieuw strategisch plan (2007 - 2009) met zes strategische beleidskeuzes.
- 1. Groei in kwaliteit en kwantiteit**
 - 2. Integrale aanpak World Servants-projecten**
 - 3. Samenwerking met partners in Noorden en Zuiden**
 - 4. Inzet van vrijwilligers**
 - 5. Ontwikkeling van de 'vorming' kant van de World Servants-projecten**
 - 6. Regionale structuur en plaatselijke groepen**
- 2010 De looptijd van het strategisch 2007-2009 is met een jaar verlengd. Tijdens het jaar 2010 vinden er al voorbereidingen plaats voor de implementatie van de nieuwe beleidskeuzes voor het strategisch plan 2011-2015.
- 2010 Nieuw projectland:
Tanzania

6.1.2 Identiteit in de praktijk

Het ondersteunen en bemoedigen van de armsten in de samenleving en de (geloofs-)vorming van jongeren en volwassenen uit Nederland (Europa) zijn een volwaardige invulling van de christelijke identiteit. De organisatie wil dat die identiteit ook doorwerkt in alle aspecten van haar werk.

Beleid

Te allen tijde moet het beleid aansluiten bij de grondslag, visie en missie van de organisatie. Dit betekent dat de praktische en geestelijke aspecten van de World Servants-projecten in balans moeten zijn. Centraal blijft daarin staan de World Servants slogan: 'Bouwen aan jezelf door te bouwen voor een ander'.

Medewerkers

De identiteit van een organisatie wordt door alle medewerkers uitgedragen. Daarom is het van groot belang dat alle medewerkers de grondslag, visie en missie van de organisatie onderschrijven. Om alle medewerkers in staat te stellen de missie van World Servants goed uit te dragen en hen betrokken te houden bij ontwikkelingen binnen de organisatie en haar beleid, worden zij zo goed mogelijk van informatie voorzien.

Projectselectie

Identiteit krijgt een vertaling in de keuze van de projecten. World Servants zal projecten ondersteunen, die:

- een relatie hebben met een kerk of christelijke organisatie.
- ten behoeve zijn van de gehele gemeenschap, met name de allerarmsten.
- door een gemeenschap zelf zijn geïnitieerd en waarbij World Servants dus 'langsij' komt.
- genoeg mogelijkheden bieden om geloof- en cultuuruitwisseling plaats te doen vinden.

Alhoewel projecten deel kunnen zijn van meerjarige programma's, is de ondersteuning van World Servants kleinschalig van aard.

Ook het animo van de deelnemers voor bepaalde landen speelt in de keuze van de projectlanden een rol. World Servants informeert zich goed over de ontwikkelingen binnen 'Internationale Samenwerking' en speelt daar zo nodig en mogelijk op in.

Assisteren (dienen)

World Servants heeft als een van haar uitgangspunten dat zij niet alleen voor maar vooral met de mensen in de projectlanden werkt. Daardoor blijft het 'ownership' bij de aanvragers van de projecten liggen. Begrippen als 'gelijkwaardigheid', en 'wederkerigheid' zijn belangrijk in de relatie die World Servants heeft met de partners in de projectlanden.

Professionaliteit

De organisatie streeft ernaar haar werk op een zo professioneel mogelijke en verantwoorde wijze te doen. Dit betekent dat de World Servants-projecten, evenals alle daarbij behorende handelingen op het kantoor, volgens de vakinhoudelijk meest verantwoorde inzichten worden opgezet en uitgevoerd. Het verbeteren van kwaliteit is een blijvend aandachtspunt.

Publiciteit

World Servants wil op een ethisch verantwoorde manier fondsen werven en evenwichtige voorlichting geven. Het kan in ontwikkelingssamenwerking niet altijd zo zijn dat alle projecten succesvol zijn. Daarom is het belangrijk dat de voorlichting transparant is en ook teleurstellingen en tegenvallers de achterban niet onthouden worden.

Rentmeesterschap

World Servants ontvangt fondsen van particulieren, fondsen, stichtingen, kerken, scholen, bedrijven en de overheid. De organisatie wil als een goede rentmeester met die fondsen omgaan. Daarom wordt er telkens gezocht naar de meest doelmatige en doeltreffende inzet van de fondsen. Hierbij wordt er gelet op een gezonde verhouding tussen overheadkosten en de kosten die met de projecten verbonden zijn. De rapportage is zo helder en inzichtelijk mogelijk.

6.2 Interne ontwikkelingen 2007-2009

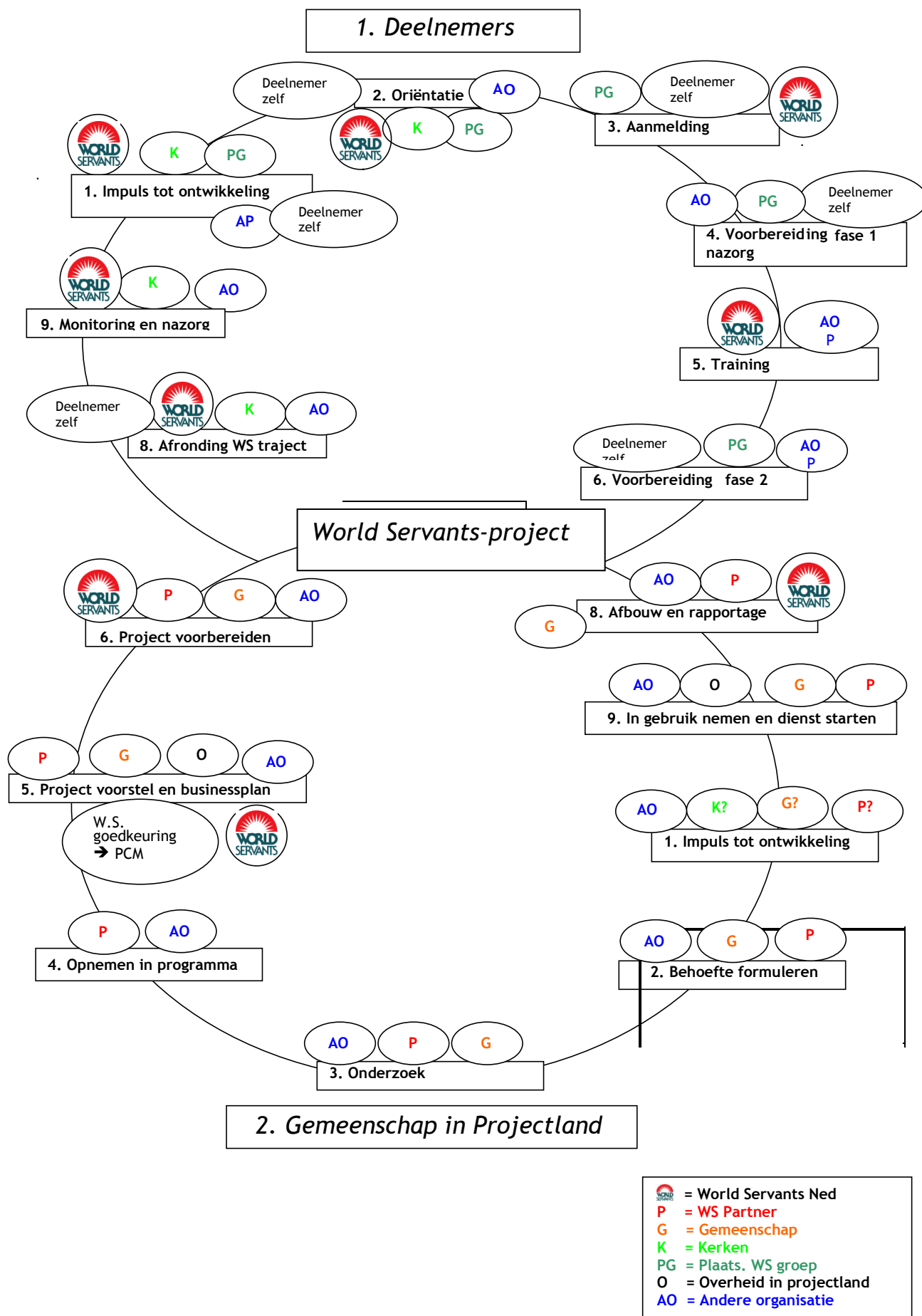
Op verzoek verkrijgbaar via info@worldservants.nl.

Klik op onderstaande koppen voor de documenten:

6.3 Analyse externe ontwikkelingen 2009

6.4 Concurrentieanalyse 2009

6.5 De twee transformatiecirkels uitgewerkt



6.6 SWOT-analyse

Sterke punten:

- World Servants heeft een duidelijk project en doel. Zij geeft daadwerkelijk inhoud aan het begrip ‘ontwikkelingssamenwerking’ door de vorming (bewustmaking) van de deelnemers te combineren met het realiseren van een project in samenwerking met de doelgroep (lokale gemeenschap). De visie van de doelgroep wordt uitgewerkt in een realistische doelstelling. Belangrijk is de betrokkenheid (draagvlak) van die gemeenschap. Daarnaast wordt er onderzocht of een project haalbaar is: technisch en economisch. Het project omvat meestal: gebouwen en uitrusting. Doel is altijd de zelfredzaamheid van het project.
- World Servants heeft bijzonder toegewijde kantoor- en ondersteunende medewerkers (vrijwilligers) met veel expertise, zeer gemotiveerde deelnemers en een betrokken achterban.
- Door de betrokkenheid van vrijwilligers bij alle aspecten/fasen van de organisatie wordt World Servants ervaren als een makkelijk toegankelijke organisatie.
- World Servants mobiliseert vrijwilligers in Nederland (met hun talenten en kennis) die weer toegang hebben tot een groot scala aan resources (dit biedt mogelijkheden voor bredere assistentie).
- World Servants weet korte termijn inzet met lange termijn impact te combineren.
- World Servants betreft jongeren bij ontwikkelingssamenwerking.
- World Servants is als organisatie makkelijk toegankelijk en direct aanspreekbaar op de projecten die ze uitvoert.
- World Servants is een flexibele organisatie en de uitstraling van de producten wordt als aantrekkelijk ervaren.
- World Servants werkt bij voorkeur samen met partnerorganisaties. Hierdoor worden de kosten voor de voorbereiding en uitvoering van projecten zo laag mogelijk gehouden.
- Het kiezen voor ‘assisteren’ en kleinschaligheid zorgt ervoor dat het ‘ownership’ van het project bij de aanvragers ligt.
- De permanente betrokkenheid en regelmatige aanwezigheid (set-up, monitoring en follow-up bezoeken) bij een project heeft tot doel de duurzaamheid te vergroten.
- Procedures in de organisatie (onder andere projectselectie, deelnemersadministratie, vorming en training van staf) zijn vastgelegd en worden doorlopend geëvalueerd en bijgesteld.
- De trainingen en voorbereiding van de deelnemers aan de projecten zijn zeer degelijk.
- World Servants heeft het CBF keurmerk, ISO9001-certificering en ANBI status.
- World Servants is lid van OREON (PRISMA), de Evangelische Alliantie en MICAH.
- World Servants heeft grote persoonlijke binding met deelnemers en vrijwilligers, is zeer klantgericht en dienstverlenend.
- World Servants heeft een goed ontwikkelde website.
- Het product en de organisatie zijn veelzijdig en divers. De ‘niche’ (expertise) van World Servants is:
 - Goed lokaal projectmanagement
 - Faciliteren van groepen naar ontwikkelingslanden (goede organisatie en training)
 - Christelijke organisatie
 - Inhoudelijk programma
 - Specialisaties
 - Cultuurgevoeligheid
 - Jongeren/ontwikkelingssamenwerking
 - Subsidieverwerking
 - World Servants is daardoor een interessante partner.
 - Goed toegerust kantoor (materiaal).
 - World Servants heeft een duidelijke missie en visie voor de toekomst.
 - Bij World Servants heerst het gevoel van een club maar zij is toch open naar de buitenwereld.
 - World Servants heeft professionaliteit: vorming/training/externe communicatie/ projectmanagement/ financiering/subsidies/ netwerken.
 - Bij World Servants wordt er onderling goed samengewerkt, op kantoor, met projectstafleden, met projectland coördinatoren en met andere organisaties.
 - Er is ruimte voor medewerkers om ideeën door te voeren en voor zelf/werkontplooiing.
 - World Servants richt zich op “vorming en bouwen”. Dit is een unieke combinatie.

Zwakke punten:

Algemeen

- World Servants is een organisatie ‘tussen servet en tafellaken’. Personeelsbezetting is bijvoorbeeld kwetsbaar: de meeste taakgebieden werken met een persoon.
- Er is geen geavanceerd databestand dat klantengericht management mogelijk maakt.
- Geen 24-uursbemanning op de afdeling automatisering - daardoor kwetsbaar
- Er is nog weinig differentiatie naar leeftijdsgroepen m.b.t. marketing, werving en projecten.
- World Servants is nog niet flexibel genoeg.
- Groot aantal kantoormedewerkers - relatief hoge loonkosten.

Projecten

- Projecten kunnen niet volledig vanuit deelnemersbijdragen worden gefinancierd. Hierdoor zijn de projecten afhankelijk van aanvullende financiering.
- Het niveau van de lokale organisatie in sommige projectlanden is soms laag, wat een kwalitatieve goede uitvoering van een project kan belemmeren.
- De rapportages uit de projectlanden zijn (om verschillende redenen) vaak aan vertraging onderhevig, waardoor de subsidies in gevaar komen.

Staf, vorming en training

- Ontbreken van goede training en voorbereiding voor volwassenenprojecten.

Werving

- Onvoldoende planmatige aanpak van de deelnemerswerving.
- De deelnemerswerving gebeurt al jaren op vrijwel dezelfde manier.
- Onvoldoende bekendheid van de projecten voor volwassenen.
- Onvoldoende naamsbekendheid van World Servants.
- De fondswerving blijft achter bij de ontwikkeling en de behoefte aan fondsen van de organisatie.
- Vooral het vinden van voldoende financiële middelen om de organisatiekosten te dekken is erg moeilijk.
- World Servants wordt als duur beschouwd omdat anderen (met name kerken) de organisatie van soortgelijke projecten als die van World Servants met eigen vrijwilligers, bijvoorbeeld vutters of medewerkers doet.
- Door de stijgende kosten in de projectlanden en daarbij het streven om kwalitatief goede projecten te realiseren is er aanvullende financiële steun voor de projecten nodig.
- World Servants richt zich op vorming en bouwen. Echter, de vormingskant is moeilijk te financieren.
- World Servants heeft een geringe marktpositie binnen de Nederlandse wereld van non-profit organisaties.

Financiën

- Het voldoen aan alle criteria voor het verkrijgen van overheidssubsidies levert in toenemende mate een grote werkbelasting op voor de organisatie.
- De organisatie heeft nog niet voldoende eigen vermogen.
- Kostenbeheersing (ic niet uitgeven wat je niet hebt) is onvoldoende.

Communicatie

- Doelgroepenbeleid niet ontwikkeld
- Geen pro-actieve communicatie (opiniestukken)
- Onvoldoende capaciteit en financiële middelen om de werving en communicatie breder te ontwikkelen.
- Er is onvoldoende beleid op de interne communicatie.

Organisatie

- Een aantal van de kantoormedewerkers heeft geen professionele training ondergaan met betrekking tot het taakgebied waarin ze werkzaam zijn.
- Projectmatig werken in de organisatie is onvoldoende ontwikkeld.
- Door te flexibel te zijn worden afspraken onderling niet nagekomen.

Kansen (zie ook externe ontwikkelingen):

- 'De wereld wordt een dorp'. Vliegen is breed geaccepteerd en wordt voor steeds meer mensen bereikbaar.
- Grote vraag uit de projectlanden.
- In de projectlanden is vraag naar projecten die geïntegreerd zijn in een programma en die gebaseerd zijn op een langdurige samenwerking (partnership).
- Als de waarde van de Euro sterk blijft (t.o.v. dollar) levert het Europese betaalmiddel voordelen op.
- Gouden vergrijzing in Nederland.
- Potentiële markt van aspirant deelnemers van organisaties die langere uitzendingen verzorgen.
- Toename interesse in liefdadigheid.
- Groeiend maatschappelijk bewustzijn van bedrijven en particulieren; opmars van het verantwoord maatschappelijk ondernemen.
- Groeiende interesse in geestelijke zaken.
- Er is een tendens bij organisaties om meer te gaan samenwerken.
- De jongeren hebben steeds meer te besteden.
- Er is een groeiende behoefte bij ouderen om, bijvoorbeeld na pensionering, 'iets anders' te gaan doen.
- Er zitten voor Medefinancieringsorganisaties aantrekkelijke kanten aan het ondersteunen van projecten van World Servants.
- Er zijn bekende Nederlanders die zich als ambassadeur aan een organisatie willen verbinden.

Bedreigingen (zie ook externe ontwikkelingen):

- Steeds meer instanties, kerken, scholen en dergelijke organiseren zelf kleinschalige bouwprojecten.
- Het stijgen van de bouw- en verblijfkosten in de projectlanden. Hierdoor is het bedrag dat door de deelnemers uit hun bijdrage beschikbaar komt vaak niet meer toereikend om een gebouw met voldoende bouwwerkzaamheden (metselen, timmeren en dergelijke) als 'casco' te realiseren ('casco' betekent bij World Servants: muren, vloeren, dak, ramen en deuren).
- Stijgende kosten in de projectlanden.
- Stijgende ticketkosten.
- Kwaliteitseisen van de fondsenverstrekkers en de overheid ten aanzien van projecten nemen toe (transparantie rapportage, resultaat en duurzaamheid).
- De Nederlandse giftgever wordt steeds kritischer en heeft over het algemeen minder loyaliteitsgevoel dan vroeger; er is grote gevoeligheid voor negatieve persberichten.
- Secularisatie in Nederland: steeds minder mensen zijn echt kerkelijk betrokken.
- Polarisatie in de wereld heeft gevolgen voor de deelname aan projecten.
- Omdat het budget voor ontwikkelingssamenwerking gekoppeld is aan het bruto nationaal product, gaat met een recessie het beschikbare budget daarvoor naar beneden.
- Ook de politieke ontwikkelingen ten aanzien van derde wereld landen hebben invloed op de overheidssubsidiegelden.
- Omdat vanuit milieuoogpunt het vele vliegen dat World Servants doet geen goede zaak is, wordt dat soms als punt tegen de organisatie gebruikt.