

1. Inleiding

Sinds het vorige beleidsplan 2006-2008 kiest MAF Nederland voor een driejarige periode voor beleidsplannen. Daarmee kan er sneller ingespeeld worden op veranderingen in de maatschappij en ook in de marketing en communicatie.

Nu het maken van het nieuwe meerjarenbeleidsplan en het jaarplan 2009 samenvallen, is er voor gekozen om in het jaarplan 2009 uitsluitend de doelen voor het komende jaar te beschrijven en de evaluatie (directiebeoordeling) te laten samenvallen met de beoordeling van het hele beleidsplan 2006-2008.

Ter voorbereiding op dit meerjarenbeleidsplan heeft in juni 2008 een brainstormdag plaatsgevonden met bestuur en personeel. Besproken zijn daar zowel de evaluatie van de afgelopen periode, de SWOT-analyse als enkele scenario's voor de komende jaren.

2. Evaluatie / Directiebeoordeling

2.1 beeldvorming, naamsbekendheid

MAF heeft een sterk en solide merk, dat binnen kerkelijke Nederland diverse doelgroepen aanspreekt. Dit blijkt ook uit de goede verhouding en ondersteuning vanuit diverse kerkelijke organen als: DVN, GZB, KIA, SZD, ZGG en verschillende Evangelische Gemeenten.

Omdat MAF betrouwbaarheid en openheid belangrijk vindt, heeft MAF Nederland naast een ANBI status, ook het CBF keurmerk en een ISO certificering. MAF Nederland is een transparante organisatie, die via de website zowel het financieel en inhoudelijk jaarverslag beschikbaar stelt alsook het meerjarenbeleidsplan.

Het aantal klachten vanuit de achterban is gering, de klachten die er zijn worden persoonlijk en snel afgehandeld. Vrijwilligers en medewerkers krijgen veel positieve reacties horen over MAF, tijdens evenementen en presentaties. Op de Open Dag in Teuge kwamen bijna 1000 mensen af, meer dan een verdubbeling met twee jaar daarvoor.

2.2 financiën

De financiële basis van MAF Nederland is gezond en stevig. De risicofactoren voor MAF zijn vastgesteld en de benodigde financiële buffers om de organisatie gezond te houden zijn op orde.

Samenvattend kunnen we de afgelopen periode beschrijven als een periode van gestaag doorgaande groei, met 2006 en 2007 als jaren die bijzonder goed waren vanwege een aantal grote eenmalige giften. Tussen 2002 en 2007 verdubbelden de inkomsten van MAF Nederland. De groei werd met name gerealiseerd door de grote aantallen (netto rond 6.000) nieuwe mensen die zich jaarlijks als donateur hebben gemeld.

De verwachting voor de komende jaren is dat verdere groei nog mogelijk is, zij het dat het tempo van groei wat lager zal liggen.

Niet alle onderdelen van het werk groeiden even hard. De inkomsten via scholen bleven wat achter ondanks meer inspanning richting scholen. Tegenvaller daarbij was ook dat MAF niet in aanmerking komt voor verdubbelingsacties via het KPA programma van het NCDO, omdat deze dezelfde regels hanteert als de overheid. Daarin wordt technische dienstverlening zoals MAF die geeft, niet gehonoreerd. Ondanks dit feit blijven we acties op scholen en in kerken promoten en adverteren in de juiste media, zodat de naamsbekendheid onder jongeren en bij christelijke gezinnen groeit via kerken en scholen. Het aantal legaten/erfstellingen is nog niet erg hoog, terwijl hier eveneens behoorlijk aandacht aan is besteed. Mogelijke rol hierbij kan spelen dat MAF de pas laatste jaren sterk is gegroeid en een nog relatief jonge achterban heeft.

2.3 organisatie/personeel

a. Internationale Staf (IS)

Het aantal IS-ers is iets gedaald in de afgelopen periode. Daar staat tegenover dat er een groot aantal IS in opleiding bezig zijn om de komende jaren uitgezonden te worden. Meest

voorkomende reden van terugkeer van een IS van het veld is de opleiding van kinderen, die naar het middelbaar of hoger onderwijs gaan. Op slechts weinig plaatsen waar MAF werkt is er lokaal kwalitatief goed onderwijs beschikbaar.

Opnieuw is gebleken dat het moeilijk is piloten en monteurs te vinden met ervaring. De meeste geïnteresseerden komen met weinig of geen vlieguren en hebben een lange weg, vaak meerdere jaren, te gaan voor ze uitgezonden kunnen worden. Voor andere functies, bijv. programma-manager, IT-er kunnen vaak op korte termijn ervaren mensen gevonden worden.

Probleem blijft dat er bij MAF Internationaal te weinig aandacht is voor beleid op langere termijn voor wat betreft de behoefte aan nieuwe IS. Bestuur en directie van MAF Nederland hebben hier de afgelopen jaren aandacht voor gevraagd, met nog onvoldoende resultaat. Dit blijft daarom een punt van zorg en aandacht voor de komende jaren.

b. Personeel Nederland

De beleidsperiode werd begonnen met 4.8 fte verdeeld over 6 personen en eindigde met 5.9 fte verdeeld over 9 personeelsleden. In het vorige beleidsplan werd al aangegeven dat er aan de administratieve zijde extra personeel zou moeten worden aangetrokken. Echter ook de bij afdeling Marketing bleek de werkdruk te hoog te zijn en werd er een extra personeelslid aangetrokken. Omdat ook in 2008 de werkdruk onverminderd hoog bleef en een bedreiging vormde voor zowel de continuïteit als de kwaliteit van het werk, zal extra uitbreiding de komende jaren noodzakelijk zijn, met name bij Marketing en Administratie. Dit alles wel met de kanttekening dat versterking zal moeten plaatsvinden binnen de door het bestuur gestelde maximum van 15% eigen fondsenwervingskosten en 7,5% voor beheer en administratie op de totale inkomsten.

Dit houdt tevens in dat er gezocht gaat worden naar nieuwe kantoorruimte, aangezien MAF in het huidige pand aan het maximale aantal werkplekken zit.

2.4 MAF Internationaal

De verschillende MAF groepen zijn eind 2007 samengekomen in één MAF Internationaal. Daarbij behouden de fondsenwervende landen hun zelfstandigheid, maar wordt de uitvoering van alle projecten uitgevoerd door MAF Internationaal.

MAF Nederland heeft zich van harte geschaard achter de eerste prioriteitstelling voor de komende jaren door het bestuur van MAF Internationaal;

- vermindering van de afhankelijkheid van Avgas
- verdubbelen van inkomsten binnen 5 jaar
- het bereiken van meer evenwicht in de vergoedingen aan Internationale Stafleden
- wegwerken van achterstallig onderhoud en vervanging van toestellen in de Asia/Pacific Region.

Kanttekening die daarbij is gemaakt, is dat MAF Nederland de afgelopen jaren is verdubbeld en nog zal doorgroeien, maar een nieuwe verdubbeling waarschijnlijk niet zal realiseren.

Veel zaken zijn inmiddels opgestart en zullen door de aanstelling van de nieuwe Internationale directeur in september 2008 de komende jaren resultaten laten zien.

De Nederlandse directeur is sinds 2006 voor 1 dag per week beschikbaar gesteld aan het Development Team van MAF Internationaal. Dit team is erop gericht kleinere fondsenwervende landen te helpen bij het maken van plannen en uitvoeren van fondsenwervende activiteiten. Door groei van kleinere landen wordt het draagvlak voor heel MAF Internationaal vergroot. In 2008 heeft MAF Nederland ook een financiële bijdrage geleverd aan het Development Fund, waaruit goede plannen van deze landen in de opstartfase gefinancierd kunnen worden.

3. Sterkte Zwakte Analyse

3.1 Sterkte

- 1-Vliegtuigen en vliegdiensden is een aantrekkelijk product
- 2-Er is een trouwe groep MAF supporters
- 3-MAF heeft het CBF keurmerk en een ISO en ANBI certificering
- 4-MAF heeft een goede naam bij een groot aantal denominaties
- 5-MAF is een interkerkelijke organisatie
- 6-MAF concurreert niet met andere goede doelen, maar ondersteunt juist anderen
- 7-Doelgroepsegmentatie vanuit de database is op goed niveau. Nu met kennis beleidsmatiger werken.
- 8-Financiële reserves zijn op orde
- 9-Goede website

3.2 Zwakte

- 1-MAF heeft 'slechts' een ondersteunende rol in ontwikkelingslanden. Voor fondsenwerving is dit een nadeel.
- 2-Klein deel van de achterban MAF is meer gericht op personen dan op de organisatie.
- 3-Kennis van de achterban is nog onvoldoende.
- 4-MAF kan bekendheid en waardering niet met harde gegevens meetbaar maken.
- 5-Gerichte meerjarenplanning voor IS ontbreekt bij MAF Internationaal, waardoor actieve werving moeilijk is. Structurele zwakte.
- 6-Regio element binnen Nederland wordt onvoldoende benut.(gebedspartners werven etc.)
- 7-MAF ontvangt weinig grote giften (legaten, grote giftgevers, bedrijven)

3.3 Kansen

- 1-Verbeterde bekendheid kan benut worden voor het verkrijgen van nieuwe donateurs
- 2-Bedrijven hebben interesse om organisaties als MAF te ondersteunen
- 3-Telemarketing blijkt nog steeds een goed middel om nieuwe mensen via incasso aan MAF te binden en bestaande realies te upgraden
- 4-Meer geld voor marketingactiviteiten levert extra gelden op
- 5-Verder verfijnen doelgroepen om upgradering donaties mogelijk te maken

3.4 Bedreigingen

- 1-De concurrentie en verzadiging in de Charimarkt
- 2-Uitzendkosten IS blijven groeien en er is een maximum aan wat Thuisfrontcommissies financieel kunnen bijeenbrengen
- 3-Supportorganisaties gaan over op gelimiteerde bijdragen qua hoogte en qua keuze van landen
- 4-Onzekere economische situatie
- 5-Interne organisatie moet bijtijds aangepast worden aan snelle groei.

4. Plannen voor de periode 2009-2011

4.1 Algemeen

a. dynamisch beleidsplan

De vorige twee beleidsplannen werden nauwgezet gevolgd en er vonden geen tussentijdse wijzigingen plaats. Echter de steeds snellere veranderingen in de maatschappij en de onzekerheid over de economische situatie in de komende jaren, maken het noodzakelijk het beleidsplan niet alleen jaarlijks te evalueren, maar ook inhoudelijk en qua begroting jaarlijks waar nodig bij te stellen.

Daarnaast zijn ook de nieuwe ontwikkelingen binnen MAF Internationaal reden om jaarlijks naar het beleidsplan te kijken.

b. blijvend investeren in naamsbekendheid.

Binnen kerkelijk Nederland heeft MAF een redelijke mate van bekendheid verworven, maar in het algemeen is MAF vrij onbekend. MAF zal zich actief met name blijven richten op het christelijke deel van Nederland zal richten. Maar bij een aantal activiteiten kan ook aandacht in bredere zin gevraagd worden van groepen die op basis van de inhoud van het werk, MAF graag ondersteunen.

Daarnaast is het van belang, zowel financieel als voor toekomstige IS om jongeren te bereiken. Dit heeft dan niet direct een financieel resultaat, maar geeft wel naamsbekendheid en mogelijkheden voor het kweken van interesse in het werken bij MAF.

c. consolidatie en groei

MAF Nederland ziet nog steeds mogelijkheden voor groei, al zal dit niet meer in het tempo zijn van de afgelopen jaren. 2009 zal een jaar zijn waarin met name in de eerste helft van het jaar de organisatie binnen MAF Nederland onder de loep genomen zal worden. Dit jaar zal een consolidatiejaar zijn, waarin de organisatie wordt klaargemaakt voor weer een aantal jaren waarin verdere groei wordt verwacht, financieel en in het aantal uitgezonden mensen.

4.2 Kantoor Nederland

a. Personeel

Zoals eerder genoemd is de organisatie financieel verdubbeld, maar de groei in personeel sinds 2003 bedraagt slechts 0,8 fte. Dit heeft vanaf eind 2007 veel druk op de interne organisatie gegeven, met name bij de afdelingen administratie en marketing. Uitbreiding van het aantal uren bij beide afdelingen in 2008 is nog onvoldoende gebleken.

Tevens is geconstateerd dat door tijdgebrek, maar ook door onvoldoende interne knowhow er te weinig is gedaan aan het vergroten van de kennis van onze achterban en relatieonderhoud. Er zal daarom de komende jaren geïnvesteerd moeten worden in een relationele database waar intelligente database selecties, testen en analyses, alsmede intensiever relatie-onderhoud mogelijk wordt. Hiervoor zal naast uitbreiding van de afdeling marketing externe kennis worden ingehuurd.

Begin 2009 zal de personele uitbreiding gerealiseerd dienen te zijn. Deze uitbreiding wordt niet alleen gericht op 2009, maar moet voldoende zijn voor 2010 en 2011. De eerste helft van het jaar zal met name gebruikt worden voor het inwerken van de nieuwe mensen en het opnieuw bekijken van de taakverdelingen. Daarbij zal ook de werkverdeling tussen de afdelingen en werknemers onderling betrokken worden.

Bestaande procedures zullen tegen het licht gehouden worden en up to date gemaakt voor de nieuwe situatie met extra personeel.

b. Huisvesting

Eind 2009 loopt het contract op de huidige locatie af. Vanwege het nu al aanwezige ruimtegebrek zal vanaf midden 2009 actief worden gezocht naar een nieuwe kantoor ruimte in de regio Harderwijk (regio noord-west Veluwe). Omdat een verhuizing niet eerder kan plaatsvinden dan november 2009, zal er in het huidige pand tijdelijk extra creatief met de bestaande ruimte moeten worden omgegaan om de nieuwe mensen een plek te geven.

c. Automatisering/IT

Eén van de zaken waardoor MAF Nederland er de afgelopen jaren in is geslaagd sterk te groeien zonder veel extra personeel aan te nemen is door zo efficiënt en optimaal mogelijk gebruik te maken van de mogelijkheden tot automatisering. Aan het begin van de nieuwe beleidsperiode zal opnieuw een investering gedaan worden om weer zo up-to-date mogelijk te zijn. Daarbij zal ook gekeken worden naar mogelijkheden voor MAF Nederland om gratis soft-ware te verkrijgen via het goede doelen programma van Microsoft.

4.3 Internationale Staf

Wat betreft het aantal IS wordt ervan uitgegaan dat het aantal gezinnen in 2011 netto is stegen t.o.v. 2008 met 4 gezinnen tot een totaal van 31: 20 in het veld, 7 in voorbereiding en 4 op hoofdkantoor.

Doel blijft om de IS zo lang mogelijk in het veld houden, met name vanwege het feit dat het voorbereidingstraject kostbaar en langdurig is. Belangrijkste reden voor terugkomst is vaak scholing van de kinderen.

De laatste twee jaar hebben laten zien dat meer promotie voor het werken bij MAF resulteert in een flinke hoeveelheid personen die informatie opvragen en een behoorlijke groep die interesse heeft om een persoonlijk gesprek te hebben of een kandidatendag te bezoeken. In verband met de eerder genoemde planningsproblemen voor het plaatsen van IS, zal voor een verdere doorgroei moeten blijken of voldoende kandidaten ook daadwerkelijk geplaatst kunnen worden.

Bij terugkeer van IS-ers zal nadrukkelijk gekeken worden naar mogelijkheden om met name de ex-piloten meer in te schakelen in de werkzaamheden van MAF Nederland. Dit zowel voor activiteiten rondom fondsenwerving als voor het enthousiasmeren en begeleiden van nieuwe kandidaten.

Aangezien het uitzenden van IS een belangrijk onderdeel van ons werk is, is een goede communicatie met hen van cruciaal belang. In de loop van 2008 is een intranet opgezet, met name ook met het oog op het verstrekken van goede, up-to-date informatie aan IS en hun Thuisfrontcommissies. Hier zal ook in de periode aandacht voor blijven.

4.4 Marketing

a. selecties en analyses

Bij al deze middelen zal MAF zich steeds meer richten op de interesses en mogelijkheden van de donateurs. Dit onder andere door het aanbieden van het zgn. multichanelling: als een donateur meerdere projecten steunt, heeft dit invloed op het mail/servicebeleid.

Ook middagen waarop mensen persoonlijk contact kunnen hebben met een notaris en medewerkers van MAF om de mogelijkheden van lijfrenteschenking, legaten en erfenissen te bespreken vallen hieronder.

b. frequentie mailingen

Bij het analyseren en kennis opdoen van de achterban en potentiële nieuwe achterban, zal gekeken worden of bepaalde groepen frequenter gemaild kunnen worden en andere minder. Uit diverse onderzoeken blijkt dat meer contactmomenten (o.a. meer mailingen) meer inkomsten kunnen opleveren. Echter ook het aantal klachten kan toenemen of de gemiddelde gift kan omlaag gaan. De selecties zullen afgestemd worden op interesses en geefgedrag. Dit is er op gericht om het rendement per donateur zo hoog mogelijk te maken.

c. methoden

Vanaf 2010 zal ook radio, tv en moderne betaalmiddelen (via sms) onderzocht worden en zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Alle bestaande methoden blijven we inzetten. In elk jaarplan afzonderlijk zal het gebruik van de methoden worden beschreven:

-telemarketing

Nog steeds geeft het persoonlijk gesprek per telefoon een goed resultaat. Weliswaar is het percentage positieve uitkomst gedaald van 20% naar 16% voor bestaande relaties en voor koude werving (nog geen gift aan MAF gegeven) is het gedaald van 10% naar 5%, maar de meeste acties hebben nog steeds een goed rendement.

-Luchtpost

Dit blijft het informatiemiddel voor alle donateurs, dat per kwartaal verzonden wordt. Omdat mensen niet veel tijd hebben om te lezen, blijft de omvang beperkt en wordt veel fotomateriaal gebruikt.

-direct mail

Naast de Luchtpost wordt een zomer- en een herfstbrief verzonden, waarbij aandacht voor een specifiek project van MAF wordt gevraagd.

De supporters van een IS ontvangen Luchtpost en in principe 4 maal per jaar een Nieuwsbrief van hun IS, in steeds meer gevallen wordt de brief digitaal verzonden.

-email

De e-mail MAF Actueel levert al fondsen op, hoewel nog in geringe mate. De komende jaren willen banken de acceptgiro digitaliseren, waardoor e-mail nieuwsbrieven steeds belangrijker worden voor de fondsenwerving. MAF Nederland zal hierin de komende jaren blijven investeren. MAF blijft vier tot zesmaal per jaar het laatste nieuws met foto's aan de donateurs verzenden die hun emailadres hebben verstrekt.

Daarnaast wordt een kleine groep (ruim 100 mensen) bediend van donateurs die ons in gebed ondersteunen. Zij ontvangen maandelijks digitaal een gebedsbrief. MAF streeft naar minimaal een verdubbeling van dit aantal mensen. Gekeken zal worden of het werk van MAF voor deze groep wat meer persoonlijk gemaakt kan worden. Gedacht wordt aan een jaarlijkse ontmoetingsdag en/of het wederzijds uitwisselen van gebedspunten tijdens de International Day of Prayer.

-website

De website zal voortdurend geupdate worden, om zo ook terugkerend bezoek te stimuleren. Daarnaast zullen de ontwikkelingen in de markt gevolgd worden om de website nog meer fondsenwervend te maken in de komende jaren.

-inserts/adreshuur

Dit is de afgelopen jaren het middel bij uitstek gebleken om nieuwe donateurs te werven. Hoewel het dus moeilijker wordt binnen de bestaande doelgroepen nieuwe mensen te vinden, zullen we hiermee doorgaan zolang het een positieve bijdrage levert aan de groei van MAF Nederland. Bekeken zal ook worden of er nieuwe groepen bereikt kunnen worden.

MAF Nederland meer inzetten op relatiegericht werven: zakenlieden, groepen ontvangen, erfenissen en legaten en lijfrenteschenkingen. De locatie op vliegveld Teuge blijft evenals de afgelopen paar jaar beschikbaar voor enkele evenementen of bijeenkomsten.

4.5 Voorlichting

De trend van steeds minder presentaties is de afgelopen twee jaar omgezet in een lichte groei. De verwachting is dat deze groei gematigd doorzet door de grotere naamsbekendheid van MAF en dat MAF Nederland de komende jaren rond 75 presentaties zal verzorgen.

Dankzij een groep van ruim 30 vrijwilligers, verdeeld over 4 regio's in het land is het mogelijk deze presentaties te verzorgen. De komende jaren zal gezicht worden naar enkele vrijwilligers die ook overdag presentaties kunnen verzorgen. Dit omdat het aantal aanvragen van scholen en ouderengroepen die alleen overdag kunnen, groeiende is. Iedere regio

beschikt over een eigen presentatieset, waardoor het reizen voor de presentaties beperkt kan blijven.

Ook het bezoeken van één- en meerdaagse evenementen geeft de mogelijkheid nieuwe donateurs te werven. MAF is inmiddels op alle belangrijke christelijke evenementen en enkele zakenbeurzen aanwezig en zal dit op hetzelfde niveau voortzetten.

De presentaties en evenementen zorgen voor een bredere naamsbekendheid voor MAF. Ook de verkoop van promotieartikelen heeft dit als doelstelling. Alle artikelen dragen daarom een logo van MAF en de website-url. Daarnaast wordt actief ingezet op het verwerven van Grondpersoneel en Luchtpostabonnees, in het bijzonder tijdens de grotere evenementen als Opwekking en Wegwijs.

Voor de scholen zal een nieuw lespakket worden ontwikkeld en scholen zullen middels mailingen benaderd blijven worden om een actie voor MAF te voeren.

4.6 MAF Internationaal

In de nieuwe structuur komt MAF Nederland wat verder af te staan van het bestuurlijke deel van MAF Internationaal dan voorheen binnen MAF Europa. Het is daarom van belang MAF Nederland goed te profileren tijdens de jaarlijkse regionale ontmoetingen (Europa) en de driejaarlijkse internationale bijeenkomsten (alle MAF landen).

Dankzij deelname van de directeur aan het Development Team blijft MAF Nederland van een deel van de zaken van MAF Internationaal goed op de hoogte. De kans bestaat dat in de nabije toekomst gekozen wordt voor een andere structuur, waarbij het Development Team vervangen wordt door een full-time Development Director, waardoor ook op dit gebied MAF Nederland wat meer op afstand komt te staan. Taak van MAF Nederland zal dan ook zijn voortdurend een goede structuur en goede communicatie vanuit MAF Internationaal te benadrukken. De plannen voor een internationaal intranet worden dan ook toegejuicht.