MEERJARENPLAN ORA 2023 - 2025

*Wat morgen brengt, weet niemand!*

HOOFDSTUK 1 - INLEIDING

**Visie & missie**

Waarvoor bestaat ORA?
Zoals in het ORA visie- en missiedocument omschreven, is het doel om mensen in nood wereldwijd te ondersteunen met geestelijke, sociale, materiële en praktische hulp, met als kerntaak hulp aan gezinnen in Oost-Europa, Azië en Afrika. Dit doen we in samenwerking met donateurs, lokale zendelingen, coördinatoren, hulpverleners en kerken.

ORA’s plaats in de maatschappij:

• **Wij zien** een gebroken wereld.

• **Wij geloven** dat Jezus Christus leven geeft.

• **Wij bieden** financiën aan een verbindend netwerk met betrokken deelnemers.

• **Wij zijn** een netwerk van donateurs en projectcoördinatoren die elkaar helpen met het verwezenlijken van de ORA-doelstelling.

We onderscheiden 3 soorten hulp:

1. Structurele hulp

2. Noodhulp

3. Geestelijke hulp
 **Uitgangspunten**

ORA is geen nieuwe organisatie. Er ligt een jarenlange structuur en werkwijze. Om zinvol vorm te geven aan een langetermijnstrategie is een aantal factoren van belang. Bij het bepalen van de (flexibele) strategie van ORA gaan we dan ook uit van:

1. De historie van ORA
2. De structuur van ORA (de ORA-pijlers)
3. De status quo van ORA

Deze uitgangspunten van de organisatie zijn het uitgangspunt van iedere situatie en verandering in de toekomst.

***Purpose***

Een *purpose* (bestemming) zegt iets over waar ORA voor staat en wat op lange termijn de richting van de organisatie is. Het is een beschrijving waaraan zowel het personeel, de donateurs als de hulpverleners zich committeren.

ORA’s *purpose: Samen werken aan sociale rechtvaardigheid op basis van Bijbelse normen.*

Sociale rechtvaardigheid betekent dat mensen gelijkwaardig en eerlijk worden behandeld, ongeacht hun afkomst, geslacht, religie of sociale status. Zo heeft iedereen gelijke kansen om te slagen in het leven.

Een *purpose* heeft als functie dat deze richting geeft en het werkterrein met zijn mogelijkheden afbakent. Het geeft continuïteit en duidelijkheid bij het beoordelen of bestaande en toekomstige projecten al dan niet binnen de doelstelling van ORA vallen.

**Waarden**

ORA is actief in een dynamische omgeving. Dit maakt noodzakelijk dat medewerkers en vrijwilligers handelen vanuit de waarden waar ORA voor staat. Waarden zijn fundamentele overtuigingen of idealen. Zij geven aan vanuit welke achtergrond ORA werkt. Ze maken het mogelijk flexibel te handelen ‘in de geest van’ in plaats van ‘volgens de regels’.

**ORA’s waarden**

Ten diepste zijn waarden de kern van waaruit ORA werkt en hoe de medewerkers (en vrijwilligers) dagelijks handelen. De waarden van ORA definiëren we\* (alfabetisch) als:

• Authenticiteit • Behulpzaamheid • Betrouwbaarheid • Creativiteit • Daadkracht
• Dankbaarheid • Dienstbaarheid • Eenvoud • Flexibiliteit • Geloof • Geloofwaardigheid
• Hoop brengend • Hulpvaardigheid • Humor/plezier • Mededogen/menselijkheid
• Rechtvaardigheid • Soberheid/zuinigheid • Toewijding • Veelzijdigheid • Verbinding
• Volharding

Deze waarden zijn te herkennen in alle facetten van de organisatie. Medewerkers maken keuzes en handelen in overeenstemming met deze waarden. Tegelijkertijd zijn we bij het aangaan van nieuwe contacten op zoek naar overeenkomsten in de relaties die we aangaan met donateurs en hulpverleners.

\* Onderzoek onder 5 personen

HOOFDSTUK 2 - STRATEGIE

**Meerjarenstrategie**

De tijd leert dat er niet veel meer voorspelbaar is. Is het daarom voor ORA wel mogelijk een strategie te formuleren in een onvoorspelbare wereld? Is het niet de dagelijkse dynamiek die het beleid bepaalt? Zijn het niet de oorlog in Oekraïne en op vele andere plaatsen in de wereld, de vluchtelingenstromen, de door banken en regelgevers opgelegde werkwijzen, de inflatie, de coronapandemie, de aandacht voor de opwarming van de aarde, de aardbevingen en de overstromingen die het bestaan, de dagelijkse werkzaamheden en de toekomst van ORA bepalen?

**Dé strategie bestaat niet meer**

Vandaag een toekomstplan opstellen en hier jarenlang aan vasthouden kan niet meer. Die tijd is echt voorbij. Maar net als een motorrijder geleerd wordt ‘door de bocht’ te kijken, zo zal ook ORA op een of andere manier voorbij de snel veranderende omgeving moeten blijven kijken. ORA moet vanuit haar organische structuur strategisch blijven nadenken over de doelstellingen en de gewenste richting van fondsenwerven en hulpverlenen.

*Het is een cliché om te zeggen dat de wereld veranderd is. Maar zoals zo vaak met clichés: het is wel waar!*

Dit meerjarenplan is een doorlopend strategisch plan. Het is een basis en een richting waar ORA als organisatie naartoe gaat, die gaandeweg wordt aangepast en nader ingevuld.

Op basis van ervaring kan zij voortbouwen op het aannemen en afwijzen van projecten en op het aangaan van donorrelaties. Zo beheert zij de strategie en vult haar visie op de lange termijn in. Voor ORA zouden we hier willen spreken over ‘flexibele strategie’.

**Flexibele strategie**

De lange en de korte termijn bestaan niet los van elkaar: zij beïnvloeden elkaar. Een langetermijnperspectief van een beperkt aantal jaren kan ORA helpen de te volgen strategie te realiseren.

Bij flexibele strategie ligt het langetermijnperspectief vast, maar de weg ernaartoe is een continue zoektocht in een snelle en vaak onverwacht veranderende wereld. Er is aantal ontwikkelingen waar ORA doorlopend mee te maken heeft en die mede richting geeft aan de lange termijn:

* De gestage, procentuele afname van het aantal particuliere donateurs
* De toename van het aantal vermogende particulieren en binnen -en buitenlandse financierders
* Het steeds rigider wordend betalingsverkeer
* De nood in de wereld en in christelijke kringen
* Het aantal aanvragen voor financiering
* Het aanbod van donaties

**Dynamisch *governance***

Dynamisch *governance* is een manier om als bestuur gezamenlijk beslissingen te nemen, waarbij iedere belanghebbende betrokken is en invloed heeft op de besluitvorming. In plaats van een top-down benadering, waarbij de directeur bepaalt, werken leidinggevenden samen om consensus te bereiken en verantwoordelijkheid te delen. Het gaat erom, dat ieder zich gehoord voelt en dat er ruimte is voor verschillende ideeën en perspectieven. Door deze manier van werken is ORA gegroeid en kan zij doorgroeien en zich tamelijk eenvoudig aanpassen aan veranderende omstandigheden.

**De koers bepalen**

Het ORA-bestuur is in de gelukkige omstandigheid, dat het zelf haar korte- en langetermijnkoers kan bepalen, zonder hierbij bindend afhankelijk te zijn van een overkoepelend of regulerend orgaan. Dit maakt het mogelijk om, wanneer gewenst of noodzakelijk, tamelijk snel vorm te geven aan de wendbaarheid van de organisatie. Zo kunnen we op korte termijn nieuwe contacten aangaan, projecten financieren, projectfinanciering uitbreiden of vertragen en ook stopzetten.

 **Prioriteiten stellen**

Aan nieuwe ideeën is in de praktijk geen probleem! Zeker in de dynamische omgeving van ORA komen regelmatig interessante ideeën en zelfs mogelijkheden bovendrijven; veel meer dan de personele bezetting en organisatiestructuur toelaten. Het bestuur met haar organisatiestructuur stelt prioriteiten en bewaakt deze. Het gaat verstandig om met de beschikbare middelen en probeert knelpunten te voorkomen.

Het bestuur blijft gericht op de realisatie van de strategie. De dynamiek van de dagelijkse werkomstandigheden kan ertoe leiden, dat de *purpose* ondersneeuwt.

HOOFDSTUK 3 - ORA

**Projecttypen**

Vanwege het ontbreken van een specifieke doelstelling met betrekking tot een ‘projecttype, is de uitbreiding of het aangaan van nieuwe projecten afhankelijk van het ‘spontane’ aanbod. ORA heeft geen intenties om zich te specialiseren of vast te leggen in een of meer specifieke projecttypen.

Wel zijn er enkele jaarlijks terugkerende thema’s inzake fondsenwerving en projectactiviteiten. Het gaat hierbij om de **ZonnigeZomerWeken**: zomerkampen en VakantieBijbelClubs voor kinderen en soms volwassenen. De fondsenwerving hiervoor bestaat uit het verzenden van een donatieverzoek aan particuliere donateurs. Steeds regelmatiger ondersteunen kleinere fondsen dit initiatief.

Verder is er ieder voorjaar het **Groentezadenproject**, waarbij gezinnen, ouderen en alleenstaanden een set groentezaden ontvangen en zo uiteindelijk verse groenten ter beschikking hebben. Ook deze fondsenwerving bestaat uit het verzenden van een donatieverzoek aan particuliere donateurs. Verder zijn kerken meer en meer geïnteresseerd in de ondersteuning van dit initiatief.

**Projecten**

ORA staat open voor nieuwe contacten, projecten en mogelijkheden. Hierbij willen we ons blijven richten op het ondersteunen van projecten in Azië, Afrika en Oost-Europa met een zo breed mogelijke palet van hulp aan mensen in nood.

*Think big, start small, scale fast* is een moderne, veelgebruikte bedrijfsslogan. ORA’s strategie is echter, zoals beschreven in het ORA-pijler document: begin klein, groei, ontwikkel.

ORA reageert op spontane mogelijkheden en contacten. We noemen dat: een organisch- dynamische manier van werken. Hierbij zijn we op zoek naar het herkennen van de identiteit, visie en stijl van een nieuw contact. Nieuwe contacten maken het meest kans voor samenwerking wanneer we deze opdoen via ons netwerk. Verder bezoeken we conferenties, ontmoeten we hulpverleners in binnen- en buitenland en stellen we soms zelf voor samen te werken.

Aan de hand van het ORA pijler-document en onze persoonlijke inbreng en ervaring gaan we met een aanvraag van start. We maken afspraken, financieren een overeengekomen projectactiviteit en zien een gezamenlijke uitkomst tegemoet die aan alle verwachtingen beantwoordt. Als resultaat hiervan verdiepen of beëindigen we de relatie.

**Fondsenwerving**

De ORA-projecten worden financieel ondersteund door:

* Particulieren
* Vermogende particulieren
* Fondsen (uit binnen- en buitenland)
* Kerken

Door de jaren heen zijn hier behoorlijke verschuivingen in geweest. Deze zijn hoofdzakelijk organisch ontstaan en geresulteerd in de status quo van de organisatie.

Rekening houdend met de mogelijkheden en structuur van de organisatie staat ORA open voor nieuwe vormen van fondsenwerving. Mogelijke nieuwe doelen in de komende jaren zouden kunnen zijn: legaten & erfenissen, privefondsen en vermogenden.

Bij dit alles wordt gebruik gemaakt van de huidige kennis en ervaring m.b.t. het benaderen en onderhouden van relaties.

**Noodhulp**

ORA staat open voor het reageren op natuurrampen, oorlogen en/of andere internationale rampen. We maken hierbij gebruik van ons netwerk, schrijven donateurs aan en deze reageren naar vermogen op projectaanvragen.

**Mailingen**

Net als bij de meeste goede doelen loopt het aantal particuliere donateurs bij ORA om vele redenen langzaam terug. Hetzelfde patroon zien we bij gemeenten/kerken. Deze teruggang heeft dan ook voor een groot deel te maken met de leegloop van kerken. Het vergt mankracht, flinke investeringen en tijd om nieuwe (particuliere) donateurs te werven. In de loop der jaren zijn (gezocht en op ons pad gekomen) meer en meer fondsen en initiatieven uit binnen- en buitenland ORA-projecten gaan financieren. Hierdoor is de noodzaak om het aantal particuliere donateurs te verhogen sterk verminderd.
Particuliere donateurs en kerken ontvangen jaarlijks een aantal mailingen. Omdat de algemene kosten en een aantal projecten mede afhankelijk zijn van particuliere bijdragen, is het nodig om deze werkwijze voorlopig voort te zetten. Particuliere donateurs en kerken ontvangen waar gewenst projectrapportage op maat.

**Projectbezoeken**

We zouden graag alle door ORA gefinancierde projecten willen bezoeken! (Deze wens geldt overigens ook voor de particuliere en institutionele donateurs). Dit is gezien de personele bezetting en een aantal andere factoren niet mogelijk. Daarom maken we jaarlijks weloverwogen een keuze uit de projecten en donateurs die we wel gaan bezoeken. Dit heeft te maken met de actualiteit, de noodzaak en het verstevigen van de relatie met hulpverleners.

**Wensen**

Toch ontstaan er uit ervaring en gemis door de jaren heen soms wensen voor een specifieke projecttype. Dit geldt bijvoorbeeld voor het onderwerp *traumaverwerking* waar we in meerdere landen vorm aan hebben kunnen geven. Iedere ramp, groot of klein, op gezinsniveau of in een hele regio, levert voor kinderen en volwassenen trauma’s op: een schokkende gebeurtenis waardoor blijvende psychische problemen kunnen ontstaan.

**Werkgroepen**

Een van de ORA-activiteiten is het faciliteren van bestaande, Nederlandse werkgroepen. Op dit moment zijn er 4 werkgroepen die op verschillende manieren ondersteund worden bij de uitvoering van hun project. Dit kan zijn op administratief gebied, maar ook op gebied van rapportage, marketing en advies. Hoewel deze manier van werken geen groeimodel voor ORA is, staan we open voor het faciliteren van nieuwe *grassroot* organisaties. Echter door ons zeer kritisch op te stellen filtert het aanbod uit.

**Personeel**

ORA heeft momenteel 4 medewerkers met een totaal van 2,5 fte. Dit heeft duidelijke voordelen, maar zeker ook nadelen.

In de loop van 2023 willen we een vacature plaatsen voor een kundig persoon voor zo’n 3 dagen per week. Deze krijgt als taak het verbeteren en vergroten van de CRM-activiteiten en als specifieke taak het donateurs tijdig voorzien van professionele projectrapportages. Dit alles zal ons helpen intensiever met donateurs te communiceren. De ervaring leert dat afgeronde projectrapportages de band met de donateur verstevigt en tot nieuwe donaties leidt.

**Salarissen**

Medewerkers van ORA ontvangen maandelijks salaris. In de doelstelling van ORA ligt verankerd, dat deze bescheiden, maar wel reëel dient te zijn. In de loop van 2023 gaan we ons aansluiten bij een model dat gebruikt gaat worden voor het inschalen van salarissen.

**Pand**

ORA maakt tegen een redelijke vergoeding gebruik van het pand van Stichting Vrienden ORA. Er zijn geen wijzigingen voorzien in deze situatie. Wel zal er in 2023 een aantal aanpassingen aan de kantoren plaatsvinden. Deze worden gefinancierd vanuit Stichting Vrienden ORA.

HOOFDSTUK 4 – DOELEN & SLOT

**Doelen**

* Voor de verkrijging van fondsen richten we ons meer en meer op initiatieven, organisaties, fondsen en vermogenden in binnen- en buitenland.
* Er gaan geen grote investeringen plaatsvinden om nieuwe particuliere donateurs en kerken te werven.
* De jaarlijkse acties 'Groentezaden' en 'ZonnigeZomerWeken' zal blijven voortzetten.
* We richten ons op conferenties met groepen veldcontacten en coördinatoren.
* We maken projectbezoeken waar mogelijk en noodzakelijk, zoals naar Letland, Indonesië, Tadzjikistan, Israel, Roemenië en Turkije.
* We nemen een projectmedewerker/ster aan voor de verwerking en administratie van rapportages.
* We gaan een salarisschaal systeem invoeren voor het personeel.
* We doen een aantal aanpassingen aan het pand om zoveel mogelijk energie te bezuinigen.

**Slot**

Strategieplanning is een continue proces van het beoordelen van (nieuwe) informatie, het toepassen van de ORA-pijlers, de markt beoordelen en elkaar blijven betrekken bij het beslissingsproces. Aan de hand daarvan kan de strategie regelmatig bijgesteld worden. Een flexibele strategie kan omgaan met de voortdurende dynamiek en onvoorspelbaarheid van de organisatie van de omgeving, zonder hierbij het langetermijndoel te verliezen.