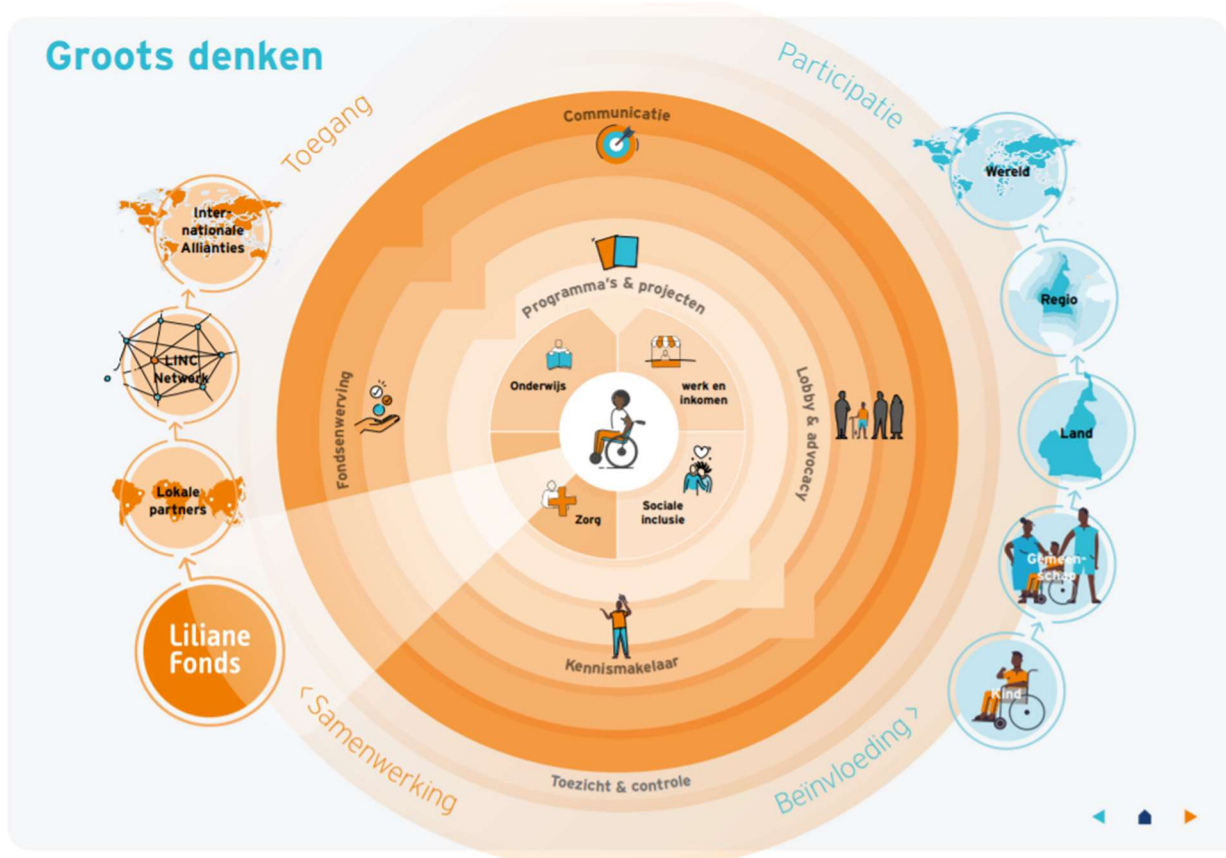


Groots denken, pragmatisch doen

Op weg naar systeemverandering ten bate van kinderen met een beperking in ontwikkelingslanden



MEERJAREN PLAN 2022 – 2025



Inhoud

1. Voorwoord.....	2
2. Een programmatische aanpak.....	3
3. Terugblik 2018 – 2020	4
4. Contextanalyse	7
4.1 Ontwikkeling en handicap	7
4.2 Draagvlak	9
5. Missie, visie en kernwaarden	11
6. Doelen 2025	13
1. Het kind: Best mogelijke ondersteuning op maat.....	13
2. De gemeenschap: Structurele verbetering in de omgeving van het kind	13
3. Het land: De oorzaken van exclusie aanpakken	14
4. Een wereldwijde inclusieve samenleving.....	14
5. Steun voor onze missie.....	14
7. Strategie om onze 5 kerndoelen te bereiken.....	16
1. In 2025 bieden we tussen de 70.000 en 75.00 kinderen ondersteuning op maat	16
2. In 2025 werken we in 10 (van de 30) landen met effectieve lokale netwerken.....	17
3. In 2025 voeren LINC en 8 SPO's in 8 (van de 30) landen een heldere lobby agenda die de belangen van kinderen met een beperking optimaal dient.	17
4. In 2025 is het Liliane Fonds actief op het wereldtoneel met een lobby agenda die is afgestemd met LINC en SPO's en gericht is op 'linking local to global'.....	18
5. In 2025 zijn we een sterk merk, worden we gezien als een deskundige en betrouwbare samenwerkingspartner en zijn we gegroeid in onze opbrengsten met een evenwichtige inkomstenverdeling.....	20
8. MIVA toekomstvisie en theory of change	23
9. Governance en partnerschap	25
10. Interne organisatie	27

1. VOORWOORD

In de eerste 40 jaar van het Liliane Fonds is er veel gebeurd en veel bereikt. We hebben de wereld van honderdduizenden kinderen een beetje inclusiever gemaakt, maar we zijn nog lang niet klaar. Ondertussen verandert de wereld en dat beïnvloedt ons werk. De zomer van 2020 begon met een uitnodiging aan medewerkers en vrijwilligers om te dromen over hoe de toekomst er uit zou moeten zien voor een kind met een beperking dat over 40 jaar opgroeit in de landen waarin we actief zijn. Die dromen vormen een basis voor het aanscherpen van onze doelen en werkwijzen om onze missie te bereiken: kinderen met een handicap in ontwikkelingslanden doen volwaardig mee.

Naast de dromen hebben we ons inhoudelijk laten inspireren door Bart Romijn (Directeur Partos) en dr. Willem Elbers (Radboud Universiteit Nijmegen). Verder hebben we onze strategische partnerorganisaties betrokken en onze donateurs gevraagd hoe zij onze toekomst zien. Dit alles leidt tot een nieuw meerjarenbeleidsplan. Het is geen beleidsbreuk, maar een vervolg op het beleidsplan 2018 – 2020 ‘Sterk vanuit de basis’. Een vervolg, beïnvloed door ervaringen uit de afgelopen periode, de veranderende context waarin we ons als organisatie begeven en de recente instroom van nieuwe medewerkers. Lerend van de dagelijkse praktijk, soms ontevreden over de resultaten, soms heel tevreden, door bijvoorbeeld kinderen die zichtbaar vooruit gaan, de indrukwekkende steun van donateurs, of het samenwerken met gedreven partnerorganisaties.

Zowel het STEP-project (2018-2019), als de aanloop naar Make Way, het internationale partnerschap, dat zich richt op Sexual and Reproductive Health and Rights en is gefinancierd door het ministerie van Buitenlandse Zaken, heeft onze organisatie veranderd/verandert het Liliane Fonds. De plaatsing van ons werk in de kaders van de Sustainable Development Goals (United Nations) brengt een grotere verantwoordelijkheid met zich mee, in een groter speelveld. Inclusie/participatie én revalidatie voor kinderen met een handicap zijn onderdeel van een wereldwijde gewenste ontwikkeling, gericht op Good Health én op Quality Education én Reduced Inequalities én op Decent Work and Growth, enzovoort¹.

Het Liliane Fonds en MIVA zijn inmiddels veel meer dan de som der delen en het is vanzelfsprekend dat MIVA ook een belangrijke plek heeft in het beleid. Samen met onze partners en met allen en alles wat we nu ‘in huis’ hebben, bouwen we aan een goede toekomst voor kinderen met een handicap in lage- en laag/midden inkomenslanden. En wie het over kinderen heeft, heeft het per definitie ook over ouders. In onze programma’s kijken we naar het gehele systeem. We inspireren elkaar, leren van elkaar en ontwikkelen ons projectmatig met elkaar. Door middel van dit beleidsplan willen we mét hen onze gezamenlijke doelen verwezenlijken en de wereld een beetje beter maken.

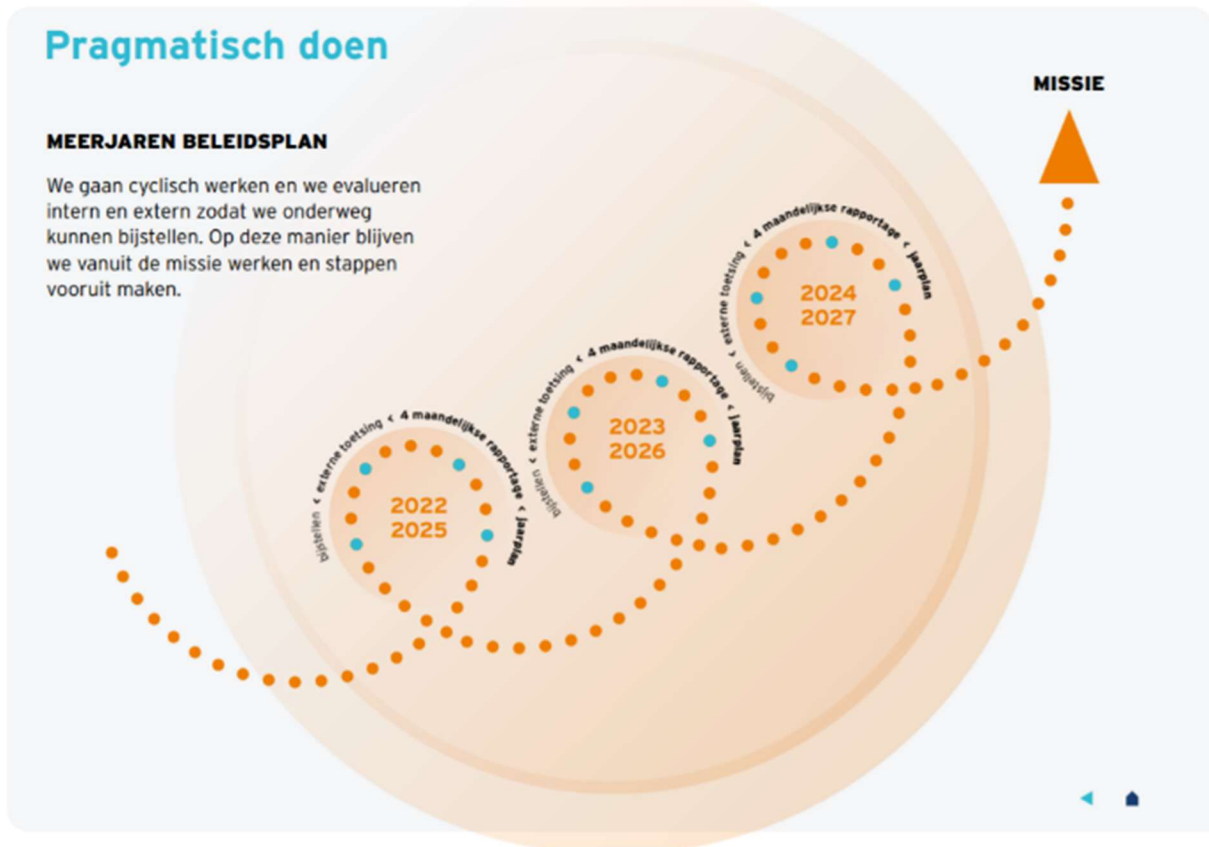
Steven Berdenis van Berlekom
Directeur / bestuurder Liliane Fonds & MIVA
Oktober 2021

¹ <https://www.frankwatching.com/archive/2018/11/14/de-wendbare-organisatie-van-jaarplan-naar-rolling-strategy/>

2. EEN PROGRAMMATISCHE AANPAK

Programmatisch meerjarenbeleidsplan - een korte uitleg

Onze omgeving verandert continu. Daarom kiezen we voor een meerjarenbeleidsplan (MJB) op hoofdlijnen. Door een flexibele aanpak leren we wat het meest effectief is om te doen, zodat we onze doelen bereiken en bijdragen aan onze langetermijnvisie.



Ieder jaar stellen we een jaarplan op: een operationeel plan, met toetsbare subdoelen en bijbehorende randvoorwaarden (mensen, tijd, geld). Daarbij maken we strategische keuzes: wat doen we wel en wat doen we niet, wat doen we nu en wat doen we later. Dit is gericht op de doelen en visie van Liliane Fonds zoals beschreven in dit meerjarenbeleidsplan en gebaseerd op de capaciteit van het Liliane Fonds en MIVA zelf, haar partners en externe allianties.

We monitoren de uitvoering van de jaarplannen in onze 4-maandsrapportages, zowel inhoudelijk als financieel. Daarbij monitoren we niet alleen de harde kant van inspanningen (Tijd, Geld, Kwaliteit (TGK)), resultaten, effecten en doelrealisatie. We hebben ook oog voor de zachte kant van persoonlijk commitment, samenwerking, afstemming op de omgeving etc. De nieuwe KPI's (zie hoofdstuk 10) spelen een belangrijke rol bij de monitoring. Hierbij consulteren we jaarlijks ook externen, net als bij het tot stand komen van dit meerjarenbeleidsplan 2020-2025. We blijven toetsen of aannames nog kloppen, de omgeving veranderd is en of visie en doelen nog actueel zijn. Op deze manier herijken we jaarlijks het meerjarenbeleid; een doorlopend proces met volgend jaar een plan voor 2023-2026.

We houden dus kort cyclisch de lange termijn ambities, de context, en uitgevoerde en uit te voeren inspanningen gezamenlijk tegen het licht en maken vervolgens keuzes. Daardoor blijven het Liliane Fonds en MIVA wendbaar en kunnen we beter inspelen op de behoeften van onze doelgroepen en stakeholders.

3. TERUGBLIK 2018 – 2020

Het meerjarenbeleidsplan 2018 – 2020 ‘Sterk vanuit de basis’ beschreef vier rollen² voor het Liliane Fonds en speerpunten met bijbehorende ambities. Belangrijke inhoudelijke ambities betroffen: **thematische deskundigheid** opbouwen en deze inzetten ten behoeve van de doelgroep, partners en andere organisaties; **verduurzaming van programma’s** door organisatie ontwikkeling en afspraken over eindigheid van ondersteuning van SPOs (het FLOW model), **initiëren van samenwerking** met relevante organisaties en kennisinstituten; **verhogen van opbrengsten uit institutionele fondsenwerving**; het doelgericht opbouwen van ons **track record**; **versterking communicatie en wervingskracht** en het onderzoeken van formele borging **medezeggenschap zuidelijke organisaties** bij belangrijke besluitvormingsprocessen.

Successen

Inhoudelijke deskundigheid verbeterd: We hebben expertise opgebouwd op specifieke thema’s: revalidatie en inclusie, onderwijs, CBR, werk en inkomen, seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR) en transport vervoer en communicatie (middels de samenwerking met MIVA). Deze expertise is ondergebracht in een nieuw team *Inclusive Development* op de afdeling Internationale Partnerschappen en Programma’s. Resultaten: meerjarige thematische programma ontwikkeling, toegang tot nieuwe partnerschappen en fondsen; het Liliane Fonds wordt vaker geconsulteerd; betere beoordeling van programma voorstellen; meer deskundig advies aan partners waardoor de kwaliteit van gefinancierde programma’s is verbeterd.

Met de herstructurering van de afdeling C&F is het gelukt om de juiste mensen en competenties in huis te halen om op trends en ontwikkelingen te kunnen inspelen, bijvoorbeeld op het gebied van online communicatie en online fondsenwerving.

Kwalitatief goede programma’s voor de doelgroep: We ontwikkelden samen met bestaande en nieuwe partners succesvolle meerjarige programma’s die bijdragen aan het trackrecord. Voorbeelden zijn: STEP, Zorgkompas, P&O Rwanda – Livit (revalidatie), Alinc (albinisme), Employable, Work & Respect (werk en inkomen), My body is mine, Bodytalk, Make Way (SRGR). Deze programma’s zijn gericht op structurele verbetering van de situatie van kinderen met een beperking.

Uitbreiding samenwerking met andere organisaties en kennis instituten: We werken met nieuwe relevante partners, onderzoeks- en kennisinstituten samen³. Het leertraject *Breaking down Barriers* in samenwerking met Nederlandse en Afrikaanse universiteiten en partners bracht nieuwe, *evidence based*, inzichten over effectieve *disability advocacy*. Het Liliane Fonds is geaccepteerd als strategisch partner van het ministerie van Buitenlandse Zaken binnen de coalitie van Make Way, samen met vijf andere partners.

Hogere opbrengsten voor ons werk: We hebben een stabiele en trouwe achterban aan ons weten te binden en te behouden. Dit zorgde voor een groei in opbrengsten (9% organisatie-breed 2015-2020). Uitschieter hierbinnen zijn de opbrengsten uit nalatenschappen met een groei van 2015 naar 2020 van 70%. Ook particuliere fondsenwerving groeit gestaag (2015-2020: 12%). We hebben een koerswijziging ingezet van een focus op aantallen donateurs naar de relatie met onze donateurs en in het verlengde daarvan lange termijn netto opbrengsten. Deze koers zetten we de komende periode voort. De open dag in 2019 waarop donateurs een kijkje in de keuken van het Liliane Fonds konden

² (mede)financier, bijdragen aan capaciteitsontwikkeling, leveren diensten en kennisproducten, coalitiepartner in Nederland en internationaal

³ Deze kennisinstellingen zijn: Radboud University, Enablement, Utrecht University en London School of Tropical Medicine, waarmee het vele succesvolle trajecten heeft zoals *Breaking Down Barriers*, STEP, rapid Assistive Technology Assessment (rATA).

nemen was een succes. De opbrengsten van MIVA zijn stabiel met een gemiddelde opbrengst van 2 miljoen Euro per jaar.

Groei naamsbekendheid: Een belangrijk succes is de strategische inzet van (betaalde) media met een gedegen en onderbouwd mediaplan en aansprekende commercial 'Sempeta wil maar een ding worden'. De continue zichtbaarheid in zowel traditionele (RTV en print) als online media heeft zich uitbetaald in significante groei in onze naamsbekendheid. Onze propositie bekendheid is meegestegen, zij het in mindere mate.

Voortschrijdend inzicht

Building effective networks: In 2018 werd het FLOW model geïntroduceerd. Dit model ging uit van expliciete afspraken met SPO's over de duur van een partnerschap en uitfasering. Tijdens het uitwerken van het FLOW model hebben we gekozen voor een ander model: *Building effective networks*. Het accent ligt nu op de toegevoegde waarde van samenwerken van organisaties die complementaire kennis en diensten aanbieden ten behoeve van kinderen met een beperking. De SDG's, het Verdrag Handicap en de partnerschapsbenadering kregen een meer prominente plaats in dit beleidsplan.

LINC: De doelstelling dat LINC netwerken na 3 jaar zelfstandig zouden zijn bleek te ambitieus. Uit de externe evaluatie (2019) bleek dat er wel duidelijke meerwaarde op het gebied van gezamenlijk leren was, maar nog niet op fondsenwerving en advocacy. Sommige LINC partners zijn nauwelijks actief en we gaan LINC verder ontwikkelen met een *coalition of the willing*. LINC leden wensen van het Liliane Fonds een meer strategische rol op het gebied van lobby en kennis delen en zien in ons een coalitiepartner en verbinder richting internationale donoren.

Lobby & advocacy: Het leertraject 'Breaking down Barriers' leidde tot belangrijke nieuwe inzichten op het gebied van inclusieve lobby & advocacy. Daardoor zijn we in staat SPO's beter te adviseren. De nieuwe inzichten voeden ons eigen beleid op lobby & advocacy. We zijn lid van verschillende relevante platforms zoals DCDD, IDDC en Partos. Tegelijkertijd heeft het Liliane Fonds nog geen heldere lobby agenda die afgestemd is op de behoeften van de doelgroep en de lobby agenda van LINC en (S)PO's. Een beoogd resultaat in ons resultatenraamwerk luidde '*Liliane Foundaton is able to take a position at the national and international level through lobby and advocacy for children with disabilities*'. De komende jaren zullen we hier meer invulling aan geven.

Aantal donateurs: De ambitie van 90.000 donateurs uit het vorige MJBP is losgelaten. Uiteindelijk gaat het om de netto inkomsten die we voor onze missie kunnen realiseren. De kwaliteit en duur van de relatie met onze donateurs is hierop van grotere invloed dan alleen het totaal aantal donateurs.

Wat is deels / niet gelukt

Institutionele fondsenwerving: De ambitie om in 2020 3 miljoen euro te halen uit (internationale) institutionele fondsen is niet gelukt. We hebben niet tijdig erkend dat een investering in de capaciteit van het IF team nodig was. Daarnaast konden verschillende basisvoorwaarden om succesvol te kunnen zijn binnen deze markt niet snel genoeg worden opgelost (aantoonbaar track record, corporate communicatie richting voor IF belangrijke stakeholders, inclusief een goede Engelstalige website).

Borging van de invloed van het Zuiden: We hebben onvoldoende aandacht kunnen besteden aan het onderzoeken van mogelijkheden om de stem van partners in het Zuiden te borgen in besluitvormingsprocessen. Deze wens bleek te ambitieus in een periode waarin er veel wisselingen waren binnen de directie / MT en de RVT.

Donateursbeleving en het behoud van donateurs: Dit is deels gelukt, onder andere met een welkomstprogramma en een veel strakkere aansturing op het tegengaan van uitstroom bij het wervingskanaal door-2-door. Het structureel segmenteren en uitwerken van toegesneden en geautomatiseerde *customer journeys* of klantprogramma's is onder andere door achterstand en capaciteitsgebrek op het gebied van datamarketing niet van de grond gekomen.

Stichtingen, vermogensfondsen en bedrijven: De inkomsten zijn ondanks een aantal mooie successen teruggelopen (periode 2015-2020), deels te verklaren doordat een aantal accounts is overgeheveld naar het team Institutionele Fondsenwerving en deels doordat enkele grote relaties zijn gestopt of hebben afgebouwd.

Het neerzetten van de merken Liliane Fonds en MIVA: Een nieuwe positionering voor MIVA is in 2018 geïmplementeerd. Het Liliane Fonds is succesvol geweest in zijn corporate campagne en media inzet (zie boven); het consequent doorvoeren van een merkpositionering en rode draad, het verder uitwerken van de contentstrategie en het centraal ontsluiten van content voor de hele organisatie staat nog steeds op de planning.

De pandemie en digitale transitie

De wereldwijde uitbraak van Covid-19 heeft ons laten zien hoe kwetsbaar we zijn, waar we ook wonen. Voor kinderen met een beperking die vóór de pandemie al geen toegang hadden tot goede gezondheidszorg en onderwijs, werd het leven dóór de pandemie nog veel moeilijker. Resultaten van een recente, wereldwijde, studie¹⁴ over de impact van de Covid19 pandemie op kinderen met een beperking tonen aan dat deze groep hard getroffen is. Op haast alle aspecten is de kloof tussen kinderen zonder en kinderen mét een handicap toegenomen. 83% van de gezinnen van kinderen met een beperking verloor meer dan de helft van het gezinsinkomen tijdens de pandemie. 47% van de kinderen met een handicap kreeg minder (en minder goed) te eten. 59% van de ouders had onvoldoende middelen om gezondheidszorg en revalidatie te betalen voor de kinderen. Eén op de drie kinderen met een handicap had geen enkele toegang tot leermiddelen tijdens de (in veel landen langdurige) schoolsluiting. 43% van de kinderen met een handicap ervoer een toename in huiselijk geweld.

De pandemie leidde ook tot een versnelling van de digitale globalisering. Ongeveer 900 miljoen mensen hebben internationale connecties op sociale media, en 360 miljoen nemen deel aan e-commerce¹⁵. In dit tijdperk van toenemende digitale transitie blijven, de armste en meest gemarginaliseerde groepen, waaronder kinderen met een handicap, nog meer achter. Aangepaste digitale middelen zijn voor hen vaak onbetaalbaar¹⁶. Driekwart van de Afrikaanse bevolking maakt geen gebruik van internet. Deze ontwikkeling vermindert het perspectief op werk en inkomen voor miljoenen Afrikaanse jongeren en nog meer voor jongeren met een handicap.

Machtsverschuivingen in en tussen landen

Een aantal voormalig lage-inkomenslanden, zoals India en Brazilië, zijn nu snelgroeiende economieën waarin een nieuwe middenklasse van burgers in opkomst is met toenemende kansen op een duurzaam levensonderhoud. Binnen deze nieuwe middeninkomenslanden leeft het grootste aantal van de armste mensen ter wereld, waaronder mensen met een handicap. Het actief blijven of terugtrekken uit deze landen is een lastige afweging voor het Liliane Fonds. Ons concentratiebeleid is bijgesteld in 2016 en gaat uit van 6 criteria waaronder mate van armoede en plaats op de Human Development Index (HDI) en de Multidimensional Poverty Index (MDI)¹⁷.

¹⁴ Save the Children. (2020), The Hidden Impact of COVID 19, On Children and Families with Disabilities, A Global Research Series, pagina 12:

https://resourcecentre.savethechildren.net/node/18174/pdf/the_hidden_impact_of_covid-19_on_children_and_families_with_disabilities.pdf?_ga=2.235377861.519800695.1621004384-549235233.1621004384

¹⁵ Elbers, W., Boyco, D. (2021).

¹⁶ United Nations E-Government Survey 2012: E-Government for the People (United Nations publication, Sales No. E.12.II.H.2).

¹⁷ Criteria concentration policy:

1. Geographical representation and strategic presence of the LF
2. Level of poverty or level of human development
3. The relevance of disability as an issue in the country tackled by the Government in a inclusive manner
4. The (1) presence, (2) involvement and the (3) power of disability-specific organisations or mainstream organisations which work on inclusion of PWDs in their programmes
5. The (1) opportunity and (2) accessibility of international funding of diverse donors in the country that gives funding to programmes for inclusion of PWDs in society
6. Management and cost-effectiveness of the LF funded programme

Shifting the Power

Een derde belangrijke ontwikkeling is de machtsverschuiving in de internationale samenwerking en de noodzaak voor meer rechtvaardige verhoudingen tussen organisaties uit het Globale Zuiden en het Globale Noorden. Op sommige plaatsen valt dit samen met een inkrimping van de maatschappelijke ruimte, nieuwe beperkingen die door regeringen worden opgelegd aan internationale ngo's (INGO's) en een groeiende 'legitimitieitscrisis' die vraagtekens plaatst bij de belangen van INGO's. De focus ligt op samenwerkingen die de expertise van alle partners waarderen, die middelen eerlijk delen, die worden geleid door rechtvaardige besluitvorming, die openstaan voor leren van elkaar en gebaseerd zijn op wederzijds respect.ⁱ

Sustainable Development Goals (SDG's)

De SDG's, met als credo *Leave No One Behind*, focussen op de meest gemarginaliseerde groepen binnen samenlevingen. Helaas is de voortgang voor mensen met een beperking matig. In veel landen is inmiddels beleid ontwikkeld, zoals social protection programma's voor mensen met een handicap (183 landen). In de praktijk echter, heeft 80% van de mensen met een beperking geen toegang tot deze programma's vanwege gebrekkige implementatie¹⁸. Mensen met een handicap hebben nog steeds zeer beperkt toegang tot goede gezondheidszorg voorzieningen. Verschillende factoren spelen een rol, waaronder fysieke afstand tot goede faciliteiten. Het onderwijs is in de meeste landen nog verre van inclusief. Hetzelfde geldt voor toegang tot de arbeidsmarkt.

4.2 Draagvlak

Geven in Nederland

In Nederland wordt gesproken van een 'Gouden Eeuw van de Filantropie' door de toenemende welvaart en vergrijzing. Tegelijkertijd neemt het aantal organisaties waaraan je kunt doneren toe en blijft het geefgedrag als percentage van het Bruto Binnenlands Product gelijk. Het vertrouwen in goede doelen is in Nederland al jaren lager dan het consumentenvertrouwen¹⁹. Volgens de Edelman Trust Barometer van 2018 is Nederland één van de zes landen (van de 26 onderzochte landen) waarin de consument de non-profitmarkt wantrouwt. Vaak dragen negatieve berichten in de media over de non-profitsector hieraan bij. Voor de reguliere particuliere fondsenwerving is verandering in wet- en regelgeving de grootste bedreiging. Deze kan ervoor zorgen dat het werven van nieuwe donateurs steeds moeilijker en duurder wordt. Daarnaast zijn er ook positieve trends ten opzichte van andere landen. Het totaalbedrag aan giften aan goede doelen zijn in Nederland nog nooit zo hoog geweest blijkt uit het onderzoek Geven in Nederland van de VU.

"Er zijn weinig andere landen in de wereld waar meer dan 80% van de bevolking geeft aan goede doelen en zoveel mensen vrijwilligerswerk doen. Dit geeft aan dat we een sterk sociaal vangnet hebben. Mensen geven aan goede doelen en om elkaar. Dat is enorm belangrijk nu zoveel mensen het moeilijk hebben." (René Bekkers, onderzoeksleider 'Geven in Nederland', VU)

Ook het aantal particuliere giften (huishoudens) aan goede doelen is sinds 2011 toegenomen²⁰. Daarnaast bieden bijvoorbeeld ontwikkelingen uit de profitsector op het gebied van data marketing en online marketing ook nieuwe mogelijkheden voor fondsenwerving.

¹⁸ United Nations 2018

¹⁹ Nederlandse Donateurspanel Rapport, 2020

²⁰ Geven in Nederland 2020, Vrije Universiteit en Stichting Lenthe.

Geven aan het Liliane Fonds

Het Liliane Fonds heeft met 91,3% een hoge 'geholpen naamsbekendheid' (als gevraagd wordt of men het Liliane Fonds kent) binnen Nederland. Afgelopen jaren is deze dankzij de gerichte inspanningen van het Liliane Fonds ook significant gestegen. Onze propositiebekendheid (getoetst door de vraag of het publiek ook weet wat we dan doen) is 59,6%, hier is ruimte voor groei. Onze propositie is tenslotte uniek in Nederland. De donateurs van het Liliane Fonds ervaren de organisatie als een partij met een directe aanpak, waarbij elke bijdrage groot verschil maakt voor kinderen met een beperking en er goed samengewerkt wordt met lokale partners. In 2020 hebben wij gemerkt dat ook in een crisisperiode (Covid 19) deze donateurs betrokken blijven bij ons werk.

Dankzij de steun van donateurs kan het Liliane Fonds zijn programma's financieren. Driekwart van de opbrengsten komt momenteel uit de particuliere achterban. Dit maakt ons ook in grote mate afhankelijk van deze doelgroep. Als de economische situatie in Nederland verslechtert, bijvoorbeeld door een grote recessie, dan kan dit een bedreiging vormen voor de opbrengsten van het Liliane Fonds. Met particuliere donateurs, nalatenschappen, bedrijven, stichtingen, vermogensfondsen, de Nationale Postcode Loterij en tegenwoordig ook het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken heeft het Liliane Fonds al een breed scala aan soorten donateurs. We zien groeimogelijkheden op de markt van institutionele donoren en buitenlandse vermogensfondsen.

Digitale en technologische ontwikkelingen

Digitalisering brengt landen ver weg binnen bereik en maken het gemakkelijker om een internationaal netwerk op te bouwen. Hier ligt een kans voor het Liliane Fonds en MIVA om authentieke en actuele informatie op te halen uit de landen om te delen met het Nederlands publiek om zo voorlichting te geven, donateurs te werven én te behouden.

Technologie en het gebruik van data zorgt er ook voor dat de standaard van de consument m.b.t. service en communicatie steeds hoger wordt. Snelheid en gemak worden verwacht van alle soorten organisaties, groot en klein. De klantverwachting wordt steeds hoger en ook wij zullen hieraan moeten voldoen. "The last best experience that anyone has anywhere becomes the minimum experience they want everywhere²¹."

Samenvattend: de belangrijkste contextuele factoren voor het Liliane Fonds zijn:

- De Covid 19 pandemie
- De (stagnatie in de) implementatie van het VN verdrag Handicap in de landen waar we actief zijn
- Mondiale ontwikkelingen rond de integratie van (medische) revalidatie en reguliere systemen (revalidatie / CBR / CBID debat)
- Noord-Zuid relaties (Shifting the Power)
- Voortgang disability inclusie binnen de Sustainable Development Goals
- De invloed van digitalisering en technologische ontwikkelingen op onze doelgroep, de samenwerking met SPOs, de rol van kennismakelaar, de impact op communicatie en fondsenwerving en de bedrijfsvoering.
- Verschuivingen in politiek en sociaal- economische machtsverhoudingen in de regio's en landen waar we werken
- Het donorlandschap en draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in het algemeen en het Liliane Fonds en MIVA in het bijzonder

²¹ IBM, sessie Liliane Fonds 2019.

5. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

Uitgangspunt: De kern van artikel 23 van de Kinderrechten is: Kinderen met een handicap moeten een volwaardig en behoorlijk leven kunnen leiden. Een leven dat hun waardigheid verzekert en daarnaast hun zelfstandigheid en deelneming aan de maatschappij bevordert. Een kind met een handicap heeft recht op bijzondere zorg van de overheid.

De missie en visie van het Liliane Fonds ligt in het verlengde van dit artikel en de 4 principes van de rechten van kinderen:

- gelijke behandeling;
- het belang van het kind staat voorop;
- recht op leven en ontwikkeling;
- rekening houden met de mening van het kind.

Missie: **Wat ons beweegt**

Kinderen met een handicap in ontwikkelingslanden doen volwaardig mee

Toelichting:

Van alle kinderen met een handicap woont 80% in de armste delen van de wereld. Armoede is de grootste veroorzaker van handicaps en omgekeerd leidt een beperking meestal tot nog meer armoede. De grootste beperking is echter het gebrek aan een eerlijke kans. Ondanks internationale afspraken over de rechten van mensen met een handicap, hebben zij zelden toegang tot gezondheidszorg, onderwijs of de arbeidsmarkt. Ze worden belemmerd, door hun handicap, maar ook door maatschappelijke uitsluiting en stigma's. Samen met lokale partnerorganisaties in Afrika, Azië en Latijns-Amerika verbetert het Liliane Fonds de levenskwaliteit en toekomstkansen van deze kinderen.

Visie: **Wat we willen bereiken**

Een inclusieve samenleving waarin kinderen en jongeren met een handicap in ontwikkelingslanden gelijke rechten en kansen genieten

Toelichting:

We doorbreken de vicieuze cirkel van armoede en handicap door kinderen en hun ouders weerbaar te maken en zo zelfstandig mogelijk deel te laten nemen aan de maatschappij. We verenigen ouders en kinderen, zodat hun stem in de gemeenschap meetelt en overheden worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Want meedoen is geen gunst, maar een recht.

Strategie: **Wat we doen**

Samen met onze lokale partners versterken we individuele kinderen met een handicap en hun ouders in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Dit doen we door de best mogelijke zorg op maat te bieden, kinderen te ondersteunen in hun ontwikkeling en hun omgeving toegankelijker te maken. Zo zorgen we voor structurele verbetering in het leven van kinderen met een handicap en hun families. We kunnen dit alleen bereiken met steun van onze achterban. Dankzij deze verbinding met mensen en organisaties binnen en buiten Nederland maken we het verschil.

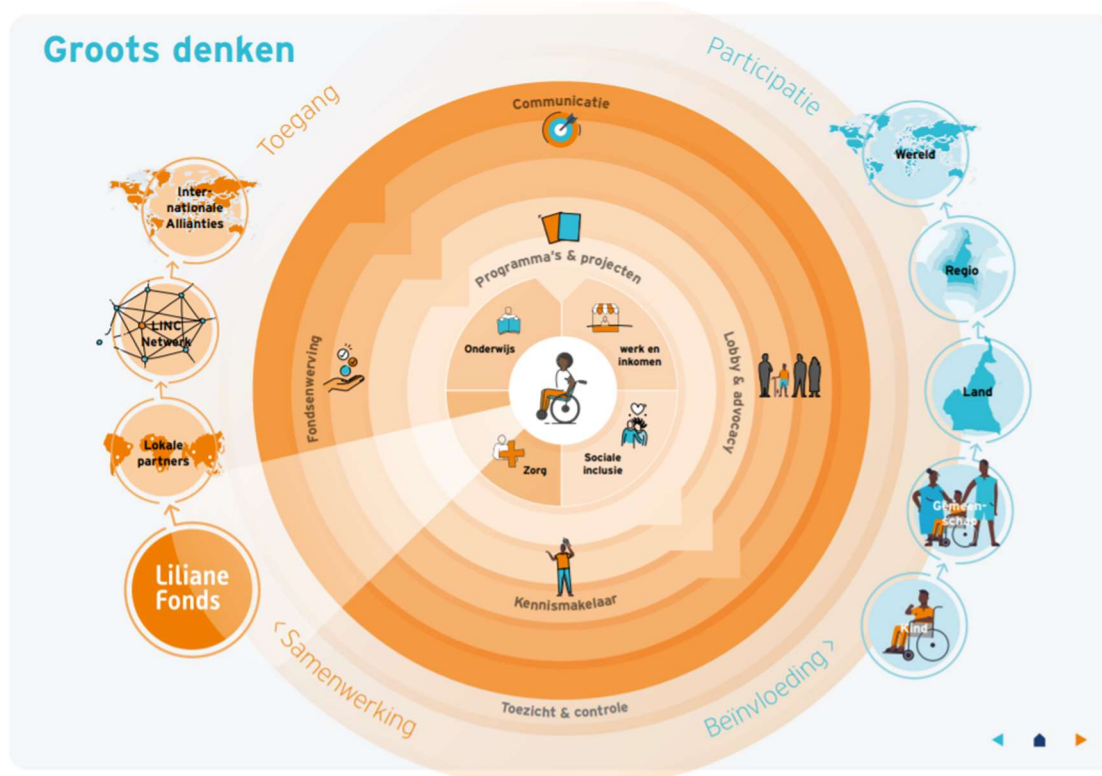
Toelichting:

Al onze programma's zijn gericht op een goede behandeling en begeleiding van de kinderen en hun ouders. We bieden zorg en (hulp-)middelen om hen in staat te stellen te groeien, vaardigheden te ontwikkelen en er echt bij te horen; thuis, op school, in de gemeenschap en de samenleving. De situatie, het karakter en de

behoefte van het kind zijn altijd uitgangspunt bij de ondersteuning. Daarom betrekken we de lokale gemeenschap bij het creëren van mogelijkheden die kinderen met een handicap nodig hebben om volwaardig mee te doen.

Om ook op de lange termijn structurele verbetering te realiseren, stimuleren we beleidsveranderingen op het gebied van zorg, onderwijs, werk en inkomen. Dat doen we samen met lokale partners in Afrika, Azië en Latijns-Amerika, die de situatie ter plekke als geen ander kennen en het netwerk hebben om dit te realiseren. Daarnaast verrijken en creëren we kennis en we verbinden kennisinstituten, beleidsmakers, en lokale uitvoerders met elkaar om de kwaliteit van de hulp duurzaam te verbeteren. Ons streven is dat onze lokale partners uiteindelijk in staat zijn om de programma's zelfstandig en toekomstbestendig uit te voeren.

Daarnaast maken we het publiek bewust van de uitsluiting van deze kinderen en van hun rechten. Dat doen we in Nederland, in de landen waar we werken en waar mogelijk samen met andere organisaties die zich richten op eerlijke kansen voor mensen met een handicap. We betrekken mensen en organisaties binnen en buiten Nederland bij ons werk en vragen een bijdrage, in welke vorm dan ook. Door deze steun kunnen we onze missie realiseren.



Kernwaarden: Wie we zijn

Kernwaarden bepalen de identiteit van onze organisaties en geven aan waar we voor staan, wat onze drijfveren zijn en waar onze krachten liggen. Ze geven intern richting aan de organisatiecultuur en vertalen zich extern door in merkwaarden die ons onderscheiden in onze positionering. In de eerste termijn van dit meerjarenbeleidsplan gaan we onze kernwaarden actualiseren. Doelstelling is dat alle medewerkers en vrijwilligers de kernwaarden kunnen benoemen, dat we ze samen doorleven en uitdragen in ons handelen. En dat we de kernwaarden vertalen in een heldere, onderscheidende merkpositionering.

We zijn zelfbewust, weten waar we goed in zijn en dragen dit ook actief uit (Droomsessies medewerkers 2020)

6. DOELEN 2025

In 2020 vierde het Liliane Fonds haar 40-jarig bestaan. Al 40 jaar bekommeren we ons om kinderen met een handicap die leven in ontwikkelingslanden. In de eerste 40 jaar van het Liliane Fonds is er veel bereikt, maar we zijn nog lang niet klaar. Nog steeds blijven miljoenen kinderen met een handicap in ontwikkelingslanden verstoken van de zorg, onderwijs en begeleiding waar ze recht op hebben, zodat ook zij volwaardig mee kunnen doen in de samenleving. Daarom gaan we door en slaan we een nieuw pad in; een pad met een horizon: **Over 40 jaar zijn we niet meer nodig**. We zijn 40 en we gaan nog 40 jaar door. Maar het zou te gek voor woorden zijn als we dan daarna nog nodig zijn op dezelfde wijze zoals we vandaag nodig zijn en zoals we in 1980 nodig waren. Dit beleidsplan begint dus met de vraag: Waar willen we in 2025 staan als we over 40 jaar overbodig willen zijn?

Uitgangspunten

Voor het bereiken van structurele verandering voor kinderen met een handicap op de lange termijn hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Het kind staat centraal in ons beleid en in alles wat we doen;
- De aanpak van het Liliane Fonds is duurzaam, *rights-based* en kindgericht;
- Naast kwalitatief goede hulp aan individuele kinderen en gezinnen zijn onze interventies gericht op structurele verbetering en systeemverandering, daardoor profiteren uiteindelijk veel meer kinderen dan alleen de kinderen die we direct bereiken;
- Onze programma's en strategieën sluiten aan bij de behoeften van de doelgroep. We betrekken kinderen en jongeren met een handicap en/of belangenorganisaties van mensen met een beperking op verschillende niveaus in onze programma's en organisatie;
- We verzamelen, verrijken en creëren kennis op het gebied van revalidatie en inclusieve ontwikkeling van kinderen met een beperking in ontwikkelingslanden en we verbinden kennisinstituten, beleidsmakers, en lokale uitvoerders met elkaar, zodat (zorg)systemen duurzaam verbeteren;
- We werken samen met verschillende internationale (consortium) partners, zodat we samen met andere organisaties nog meer resultaten behalen om onze missie te verwezenlijken.
- We behouden een achterban die dit voor een groot deel financieel mogelijk maakt.

1. Het kind: Best mogelijke ondersteuning op maat

We zien elk kind als volwaardig en accepteren ze als mensen met specifieke behoeften en dromen. We identificeren kinderen met een handicap zo vroeg mogelijk, stemmen het revalidatie- en ontwikkelplan af op de behoeftes en mogelijkheden van elk kind en zijn of haar gezinssituatie, en betrekken altijd de ouders en verzorgers. We ondersteunen kinderen zoveel mogelijk in hun eigen leefomgeving.

In 2025 ondersteunt het Liliane Fonds tussen de 70.000 tot 75.000 kinderen per jaar op deze wijze.

2. De gemeenschap: Structurele verbetering in de omgeving van het kind

Structurele verbetering kan alleen in samenhang met de gemeenschap waarin het kind leeft. We gaan investeren in meer effectieve lokale partnernetwerken, die zich samen inzetten om de best mogelijke ondersteuning te bieden en de bestaande barrières wegnemen die kinderen belemmeren om deel te nemen aan hun gemeenschap. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren toegankelijkheid van een school, het verbeteren van de kwaliteit van zorg en onderwijs, het aanpakken van stigma en vooroordelen onder leden van de gemeenschap en het bieden van betere toegang tot overheidsregelingen.

Door deze structurele benadering verbetert de kwaliteit van de ondersteuning aan kinderen en profiteren veel meer kinderen van onze programma's dan de 70.000 – 75.000 die we direct bereiken door de individuele hulp op maat.

In 2025 werken we in 10 (van de 30) landen met effectieve lokale netwerken.

3. Het land: De oorzaken van exclusie aanpakken

De oorzaken van uitsluiting en belemmering variëren per land. In nauwe samenwerking met onze partnernetwerken en lokale belangenorganisaties van mensen met een handicap wijzen we regeringen op hun verantwoordelijkheid voor het implementeren van inclusieve diensten voor kinderen en jongeren met een beperking.

In 2025 voeren LINC en 8 SPOs in 8 (van de 30) landen een heldere lobby agenda die de belangen van kinderen met een beperking optimaal dient.

4. Een wereldwijde inclusieve samenleving

Het Liliane Fonds draagt bij aan een wereldwijde inclusieve samenleving waar kinderen met een handicap de best mogelijke kwaliteit van leven genieten. Samen met onze LINC-partners brengt het Liliane Fonds het lokale perspectief naar het wereldtoneel (*linking local to global*) en spreken we in Nederland en internationaal machthebbers aan op het naleven van artikel 23 van de Kinderrechten en de afspraken in het VN Verdrag Handicap. We dragen onze standpunten actief uit en werken samen met internationale allianties als IDDC en DCDD.

98,5% Van de donateurs vindt het belangrijk dat het Liliane Fonds streeft naar structurele verbetering in de omgeving van het kind met een handicap. 97% vindt dat we samen met onze partners in elk land bepalen hoe we de oorzaken van uitsluiting het best kunnen aanpakken. 95% van de donateurs vindt dat het Liliane Fonds internationale gezaghebbende organisaties zoals de WHO aan moet spreken op beter, inclusiever beleid (donateurs enquête 2021)

In 2025 is het Liliane Fonds actief op het wereldtoneel met een lobby agenda die is afgestemd met LINC en SPO's en gericht is op 'linking local to global'

5. Steun voor onze missie

Voor het realiseren van deze doelen is er publieke, institutionele en private steun nodig. We willen kwalitatieve, individuele hulp aan kinderen bieden en structurele verbetering en systeemverandering in gang zetten. Daarvoor is een groei in onze opbrengsten en een andere verdeling van inkomstenbronnen nodig. Alleen dan kunnen we een nog grotere impact verwezenlijken. Diversificatie van inkomstenbronnen maakt ons ook weerbaar voor externe factoren, zoals een economische recessie of veranderende wet- en regelgeving, waardoor bepaalde marketingactiviteiten niet door kunnen gaan.

Om die groei te realiseren, hebben we een heldere merkidentiteit met eenduidige missie-gedreven communicatie nodig. Door in te zetten op onze unieke propositie en dus het kind met een beperking in ontwikkelingslanden centraal te zetten in ons merk, onze activiteiten en onze communicatie, kunnen we kansen in de groeiemarkten voor het Liliane Fonds, zoals Institutionele Fondsen, Corporate Partnerships en Nalatenschappen beter benutten.

In 2025 zijn we een sterk merk, worden we gezien als een deskundige en betrouwbare samenwerkingspartner en zijn we gegroeid in onze opbrengsten met een evenwichtige inkomstenverdeling

Sustainable Development Goals



ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK

Het Liliane Fonds draagt met haar programma's bij aan 6 *Sustainable Development Goals*. Daarnaast werken we stapsgewijs aan het zoveel mogelijk *SDG proof* maken van de eigen organisatie. Zie hoofdstuk 10, Interne organisatie.

7. STRATEGIE OM ONZE 5 KERNDOELEN TE BEREIKEN

Het bereiken van de 5 doelen: reflectie waar we staan en reactie op de veranderde context

Om onze 5 kerndoelen te bereiken gaan we voort **op de al ingeslagen weg**. De belangrijkste elementen zijn: (1) het verbeteren en aantonen van kwaliteit aan de basis (2) het uitbouwen van deskundigheid en rol als kennismakelaar; (3) het initiëren van internationale partnerschappen en het participeren in coalities. (4) het uitvoering geven aan onze eerder benoemde ambitie om de 'stem' van het Zuiden en de betrokkenheid van SPOs te borgen bij belangrijke besluitvormingsprocessen. (5) we blijven groei uit particuliere fondsenwerving genereren. We **bevestigen** de keuze die we hebben gemaakt voor Building Effective Networks als vervanger van het Flow model en gaan werken met meerjarige resultaatgerichte programma financiering in geselecteerde landen. **Nieuw** is (1) dat we, naast investeren in lobby activiteiten in de landen waar we werken, ook zelf een lobby agenda ontwikkelen die aansluit bij de inspanningen van LINC, de SPOs en POs. Uitgangspunt hierbij blijft vooruitgang voor onze doelgroep, kinderen en jongeren met een beperking. (2) We investeren in programme / bussiness development en institutionele fondsenwerving en zorgen voor (3) heldere, missie-gedreven communicatie. (4) we ondersteunen onze doelgroep en partners bij de gevolgen van de covid 19 pandemie en (5) besteden meer aandacht aan de impact van de digitale transitie en data gedreven werken. (6) We hebben een heldere toekomstvisie en Theory of Change voor MIVA (hoofdstuk 8).

1. In 2025 bieden we tussen de 70.000 en 75.00 kinderen ondersteuning op maat Kwalitatief hoogwaardige programma's voor kinderen met een handicap

In al onze programma's staat het kind centraal en we werken vanuit een *Child Development* strategie. We definiëren de basiscriteria voor kwaliteit en analyseren met onze partners per land welke interventies in die specifieke context nodig zijn om de kwaliteit van deze individuele ondersteuning te verbeteren. We blijven hierbij werken vanuit een CBR (Community Based Rehabilitation) benadering: zoveel mogelijk revalidatie in of nabij de thuissituatie. Daarvoor zijn goede CBR-netwerken voor verwijzing nodig en sterke lokale organisaties met kennis over de juiste behandeling.

Naast directe hulp aan kinderen geven we meer aandacht aan structurele verbetering door het adresseren van de (context gebonden) oorzaken van uitsluiting en ongelijkheid (Enabling Environment). Hierdoor verduurzamen we onze interventies. Kwalitatief goede zorg en ondersteuning voor het kind met een handicap is steeds meer ingebed in goed functionerende lokale, regionale en nationale structuren

Professionele organisaties zijn een voorwaarde voor het ontwikkelen en uitvoeren van kwalitatief goede programma's. Daarom versterken we de capaciteit van onze partners. Onze organisatieadviseurs zorgen voor advies en training op het gebied van Planning Monitoring en Evaluatie (om programma's relevanter te maken en resultaten beter te meten), Fondsenwerving (om minder afhankelijk te worden en programma's meer slagkracht te geven), Lobby & Advocacy (om systeem verandering mogelijk maken) en Governance (om voor een lange termijn professionele capaciteit en financiële middelen te garanderen). Afhankelijk van de situatie geven wij de ondersteuning, of lokale experts of door middel van uitwisseling met andere (LINC) partners. Zo verduurzamen we de resultaten en vergroten we de zelfredzaamheid van onze partnerorganisaties.

De programma-inhoudelijke kwaliteitsslag wordt gemaakt door advies van onze themaspecialisten voor de onderwerpen revalidatie en gezondheid, community based rehabilitation (CBR), inclusief onderwijs, transport en communicatie, seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR) en werk en inkomen.

2. In 2025 werken we in 10 (van de 30) landen met effectieve lokale netwerken

In de geselecteerde landen werken partnerorganisaties samen aan gezamenlijke doelen. Zo ontstaat een netwerk dat meer is dan de som der delen. Een effectief netwerk betekent ook dat taken, rollen en verantwoordelijkheden dáár belegd worden waar deze het best ingevuld kunnen worden, en niet allemaal per definitie bij de SPO belegd blijven. Belangenorganisaties van mensen met een beperking maken structureel onderdeel uit van effectieve netwerken vanuit de filosofie 'Nothing about us without us'. Binnen ieder netwerk is één organisatie verantwoordelijk voor inhoudelijke en financiële compliance, o.a. ten behoeve van terugkoppeling aan donateurs. We gebruiken de ervaringen om deze aanpak ook in andere landen toe te passen.

Samen met Strategische partnerorganisaties zetten we de komende jaren in op meer gezamenlijke, grote (multi-country) thematische programma's en projecten. Dit draagt bij aan ons trackrecord, profilering en betere positionering. Zo kunnen we actief laten zien waar we voor staan en aan werken en hebben we een betere positie voor het werven van fondsen. Dit zal tijd en capaciteit vragen voor program/ business development en grant management

We maken afspraken over de juiste balans tussen 'Child Development' en 'Enabling Environment'. De directe ondersteuning van kinderen met een beperking en het werken met (belangen) organisaties op gemeenschapsniveau ondersteunen lobby voor beleidsverandering doordat we feeling houden met de problematiek aan de basis. Andersom zorgt bijvoorbeeld een (betere) opleiding fysiotherapie voor kwalitatief betere zorg voor het individuele kind.

De juiste balans tussen directe kind hulp en systematische verandering verschilt per land en per context. Door de Covid 19 pandemie bijvoorbeeld, is directe hulp urgent en noodzakelijk geworden (LINC stuurgroep consultatie 2021)

Al onze programma's ontwikkelen we op basis van een context analyse en Theory of Change (ToC)

Ook onze SPOs wensen een "programmatische" aanpak: Situaties veranderen continu. Er moet in een meerjaren plan wel tussentijds worden gereflecteerd en waar nodig van koers worden veranderd. We moeten geen fixed multi-annual plan willen.

zodat onze interventies op maat zijn en we met onze partners toewerken naar concrete duurzame resultaten. Elke ToC is gestoeld op een stakeholder analyse: wat doen andere stakeholders al en hoe kunnen we samenwerken? Een goed PMEL systeem zorgt ervoor dat we structureel leren, onszelf verbeteren en track record opbouwen wat ons helpt bij het vinden van financiering.

Beoogd resultaat in 2025: in minimaal 8 (van de 30) landen werken we op basis van een meerjarenplan waarbinnen onderlinge samenhang en samenwerking duidelijk is en beoogde resultaten concreet geformuleerd zijn.

3. In 2025 voeren LINC en 8 SPO's in 8 (van de 30) landen een heldere lobby agenda die de belangen van kinderen met een beperking optimaal dient.

Om de fundamentele oorzaken van exclusie van kinderen met een beperking aan te pakken is het nodig (overheids)beleid en haar praktische toepassing structureel te adresseren. Dit is een sleutelement in het bereiken van duurzame verbetering. We gaan als Liliame Fonds een eigen lobby agenda formuleren die aansluit bij de agenda van LINC en de SPO's. Hierbij stellen we vast welke lobby we het best zelf kunnen voeren, welke beter door onze partners of LINC gedaan kan worden en welke via netwerken zoals IDDC en DCDD.

Zowel het Liliane Fonds als LINC hebben een rol te spelen in de lobby op internationaal niveau. De lobby doelen en agenda moeten leidend zijn: eerst definiëren wat we willen bereiken en dan besluiten wie in de beste positie is om de lobby te leiden (LINC stuurgroep 2021)

Internationale lobby draagt bij aan het succes van lobby inspanningen van onze partners in Afrika, Azië en Latijns Amerika. Wij zijn lid van verschillende internationale allianties en kunnen zo zaken agenderen of deuren openen voor SPO's die geen lid zijn. Ook hebben wij (gemakkelijker) toegang tot belangrijke beleidsmakers in de EU of VN. Andersom voeden ervaringen van de partners de lobby van het Liliane Fonds op internationaal niveau. De directe

ondersteuning van 70.000 kinderen geeft Liliane Fonds legitimiteit en invloed.

Binnen LINC komen nationale en internationale uitdagingen samen. Door onderling kennis uit te wisselen en gezamenlijk lobby te voeren en fondsen te werken, kunnen we (inter-)nationale beleidsverandering bereiken. Dit draagt bij aan kwalitatief betere landenprogramma's en structurele verbeteringen in de omgeving van kinderen met een beperking. Samen met de LINC-leden stellen we een meerjaren strategie op. Daarin stellen we de positie, rol en mandaat van LINC in relatie tot het Liliane Fonds vast. Om de duurzaamheid van het internationale netwerk te vergroten, zorgen we bij het verder ontwikkelen van LINC voor zoveel mogelijk eigenaarschap bij de LINC leden.

We kunnen ons partnernetwerk alleen versterken als we zelf substantiële kennis en ervaring hebben op het gebied van lobby & advocacy. Daarom ontwikkelen we onze vaardigheden, kennis en netwerken en zorgen we voor capaciteit om internationale relevante ontwikkelingen te monitoren en hierop te acteren indien relevant. Zo werken we aan een proactieve betrokkenheid bij verbeteren van beleid en praktijk samen met besluitvormers en politici. Dit doen we samen met onze SPO's. Een aantal van hen heeft veel ervaring, waar ook wij van kunnen leren. Anderen begeleiden we bij het opstellen en uitvoeren van een effectieve lobby-agenda. Dit zijn lange termijn processen.

4. In 2025 is het Liliane Fonds actief op het wereldtoneel met een lobby agenda die is afgestemd met LINC en SPO's en gericht is op 'linking local to global'

We vergroten ons netwerk van (inter-)nationale experts op de thema's Community Based Rehabilitation (en daaraan gerelateerde) revalidatie en gezondheid, inclusief onderwijs, transport en communicatie, seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR) en werk en inkomen. We brengen partnerorganisaties in contact met kennisinstellingen zoals universiteiten, trainingscentra en zorginstellingen met als doel kennis van papier naar de praktijk brengen en andersom. Hierdoor leggen we de basis voor werken met bewezen effectieve interventies en het vergroten we de kennis op het gebied van Community Based Rehabilitation. Tenslotte faciliteren we kennisuitwisseling tussen onze partners, bijvoorbeeld via LINC, en stimuleren we NGO's zonder specifieke focus op (kinderen met een) handicap om ook hun programma's inclusiever te maken. Zo geven we invulling aan onze rol als kennismakelaar.

4.1 Het Liliane Fonds als kennismakelaar

We maken deel uit van een groot netwerk van ervaringsdeskundigen, strategische en lokale partners en uitvoerders, beleidsmakers, experts en andere (inter-)nationale NGO's en actoren. Met hen wisselen we kennis uit op het gebied van inclusieve ontwikkeling in het algemeen en het verbeteren van de omstandigheden van kinderen met een handicap in het bijzonder. Deze rol van kennismakelaar willen we verder invullen door academische en praktische kennis te verzamelen, verrijken en creëren.

We richten ons hierbij op thema's gerelateerd aan Community Based Rehabilitation. Specifiek zijn dit: onderwijs, werk en inkomen, revalidatie & CBR strategie, seksuele en reproductieve gezondheid en rechten en vervoer en communicatie. Daarnaast delen we onze expertise op het gebied van lobby & advocacy. We verbinden kennisinstellingen, beleidsmakers, en lokale uitvoerders met elkaar om

kennis te delen en ervaringen uit te wisselen. De verschuiving van jaarplannen naar meerjarige landenprogramma's met concreet geformuleerde resultaten maakt het mogelijk om te leren van onze ervaringen en trends te signaleren. Hierdoor creëren we meer gezamenlijkheid en (dus) slagkracht om onze missie te volbrengen en helpen we de kwaliteit van programma's te verbeteren.

Voorbeelden:

1. Door onze deelname aan het 'Make Way' programma zorgt het Liliane Fonds dat de kennis en ervaring die wij en onze partners hebben op het gebied van Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten voor jongeren met een handicap óók bij de andere partners in het consortium bekend zijn. Zo zijn ook zij in staat om hun programma's steeds inclusiever te maken.

2. Onze nieuwe partner TLMN in Nigeria is zich bewust van de barrières die meisjes, en in het bijzonder meisjes met een handicap, ervaren bij de toegang tot onderwijs. Zij wilden dit graag structureel meenemen in de ontwikkeling van hun programma's. Liliane Fonds bracht TLMN in contact met het trainingsinstituut MDF, en coördineerde een gezamenlijk voorstel voor het trainen van de medewerkers van TLMN en onze partnerorganisaties in gender inclusieve ontwikkeling. Dit voorstel diende MDF in voor financiering bij NUFFIC.

3. In 2020 gaf onze strategische partner in de Filippijnen, NORFIL, aan graag een programma te willen ontwikkelen over telerevalidatie. Het Liliane Fonds faciliteerde een bijeenkomst tussen NORFIL en partners JVS en CHAI die hier in India al ervaring mee hadden opgedaan. De uitwisseling gaf NORFIL een goede basis voor hun programma, zorgde voor nieuwe ideeën bij JVS en CHAI, en vergrootte ook de kennis van het Liliane Fonds op dit terrein.

4.2 Lobby & advocacy (L&A)

Om de fundamentele oorzaken van exclusie van kinderen met een beperking aan te pakken is het nodig (overheids)beleid en haar praktische toepassing structureel te adresseren. Dit is een sleutelement in het bereiken van duurzame verbetering. De beste resultaten worden bereikt als dit in afstemming gedaan wordt, waardoor inspanningen op verschillende niveaus (nationaal, internationaal) elkaars impact vergroten. We gaan onze rol op de volgende samenhangende manieren vorm geven:

Het mooiste is toch dat lokale overheden het belang van de zorg en de rechten van kinderen met een beperking erkennen én daar capaciteit en geldmiddelen voor beschikbaar stellen. En niet dat het geld uit het buitenland komt om voor 'hun' kinderen een plekje op aarde te realiseren (droomsessies medewerkers 2020)

Lobby & advocacy in Nederland en op internationaal niveau

Zowel het Liliane Fonds als LINC hebben een rol te spelen in de lobby op internationaal niveau. De lobby doelen en agenda moeten leidend zijn: eerst definiëren wat we willen bereiken en dan besluiten wie in de beste positie is om de lobby te leiden (LINC stuurgroep 2021)

Internationale lobby draagt bij aan het succes van lobby inspanningen van onze partners in Afrika, Azië en Latijns Amerika. Wij zijn lid van verschillende internationale allianties en kunnen zo zaken agenderen of deuren openen voor SPO's die geen lid zijn. Ook hebben wij (gemakkelijker) toegang tot belangrijke beleidsmakers in de EU of VN. Andersom voeden ervaringen van de partners de lobby van het Liliane Fonds op internationaal niveau. De directe

ondersteuning van 70.000 kinderen geeft Liliane Fonds legitimiteit en invloed.

We gaan als Liliane Fonds een eigen lobby agenda formuleren die aansluit bij de agenda van LINC en de SPO's. Hierbij stellen we vast welke lobby we het best zelf kunnen voeren, welke beter door onze

partners of LINC gedaan kan worden en welke via netwerken zoals IDDC en DCDD. We werken onze visie uit in een position paper over lobby & advocacy. De internationale lobby gaan we de komende jaren vorm geven rondom het thema SRGR binnen het programma 'Make Way' van het intersectionality consortium.

5. In 2025 zijn we een sterk merk, worden we gezien als een deskundige en betrouwbare samenwerkingspartner en zijn we gegroeid in onze opbrengsten met een evenwichtige inkomstenverdeling

Naast de ondersteuning op maat aan kinderen met een beperking in de armste delen van de wereld, gaan we meer inzetten op structurele verbetering en systeemverandering. Alleen dan kunnen we duurzame impact realiseren voor kinderen met een handicap in ontwikkelingslanden. Om dit te bereiken is er groei van publieke, institutionele en private steun nodig.

5.1 Heldere identiteit en missie-gedreven communicatie

We hebben een grote, betrokken en loyale achterban van donateurs, vrijwilligers en sympathisanten die onze missie en overtuiging delen door hun tijd of geld aan het Liliane Fonds te geven. Deze relationele band met onze donateurs zit in ons DNA en onze oorsprong. Daardoor hebben we stevige wortels en draagvlak in de Nederlandse samenleving. Tegelijkertijd is ons merkbeeld diffuus en dat maakt ons kwetsbaar. Door in te zetten op onze unieke propositie en dus het kind met een beperking in ontwikkelingslanden centraal te zetten in ons merk, onze activiteiten en onze communicatie, kunnen we kansen in groeimarkten, zoals Institutionele Fondsen, Corporate Partnerships en Nalatenschappen, beter benutten. Vanuit een heldere merkidentiteit maken we onderscheidende content en verhalen die raken in het hart, onze propositie ondersteunen en aansluiten bij onze donateurs, doelgroepen en stakeholders. In onze communicatie laten wij op het juiste moment via het juiste kanaal de verschillende facetten van ons werk zien.

5.2 Focus op relatie met achterban

De donateursbeleving en het vergroten van de betrokkenheid staan centraal in onze klantcontactstrategie voor de komende jaren.

Consumenten raken anno 2021 steeds meer gewend aan een uitstekende on- en offline service (vandaag besteld, is morgen in huis). Onze persoonlijke en een klantgericht aanpak raakt door deze ontwikkeling in steeds mindere mate onderscheidend. We zullen harder moeten werken voor een unieke beleving én de standaard hoger zetten in onze service richting donateurs.²² Een belangrijk uitgangspunt is dat de achterban een sterkte plaats krijgt binnen onze strategie, doordat we het perspectief van onze donateurs meenemen in onze besluitvorming, daadwerkelijk luisteren naar hun behoeftes, of proposities toetsen via bijvoorbeeld een donateurspanel. De focus op het opbouwen van een relatie betekent automatisch ook meer focus op structurele donateurs. Door ons verhaal beter af te stemmen op onze doelgroepen (klantprogramma's en marketing automation) zijn we in staat de lifetime value van donateurs én daarmee de lange termijn inkomsten te vergroten.

Donateurs willen het liefst geïnformeerd worden over hoe kinderen zich over een langere periode ontwikkelen (54,1%), hoe lokale overheden gemotiveerd worden om te zorgen voor gelijke rechten en kansen voor kinderen met een handicap (43,3%) en hoe lokale partners werken om kinderen met een handicap te ondersteunen (24,9%) – donateurs enquête 2021

Het Liliane Fonds kent een trouwe groep van betrokkenen die behalve geld, ook hun tijd doneren; onze vrijwilligers. In het scholen programma met het geven van gastlessen, op kantoor en door het hele land, zijn zij onze ambassadeurs en supporters. Zij zorgen belangeloos voor een nog grotere slagkracht in het bereiken van het Nederlands publiek en potentiële donateurs. In de komende

Het Liliane Fonds kent een trouwe groep van betrokkenen die behalve geld, ook hun tijd doneren; onze vrijwilligers. In het scholen programma met het geven van gastlessen, op kantoor en door het hele land, zijn zij onze ambassadeurs en supporters. Zij zorgen belangeloos voor een nog grotere slagkracht in het bereiken van het Nederlands publiek en potentiële donateurs. In de komende

²² Op dit moment herkent ruim één op de tien loyale particuliere donateurs zich niet in de stelling dat Liliane Fonds er alles aan doet om een goede service te bieden. Dit aantal mag de komende jaren niet hoger worden als we dit zien als onze USP.

periode zetten we in op het behoud van onze vaste vrijwilligersgroep als buitengewoon waardevol deel van onze achterban en werkorganisatie in Nederland.

5.3 Diversificatie van inkomstenbronnen

Diversificatie van inkomstenbronnen is een belangrijke strategische pijler om de ambities en daaraan verbonden inkomstengroei voor 2021-2025 te realiseren. Ook maakt diversificatie ons weerbaar voor externe factoren, zoals een economische recessie of veranderende wet- en regelgeving, waardoor bepaalde marketingactiviteiten niet door kunnen gaan.

Een van de sterktes van het Liliane Fonds is een grote inkomstenstroom uit particuliere giften. Daarbinnen geldt echter een grote afhankelijkheid van het door-to-door wervingskanaal. Om een gezondere balans in onze wervingskanalen te realiseren, versterken we onze online fondsenwerving. De vergrijzing in de Nederlandse samenleving biedt kansen voor nalatenschapswerving, op het moment al een van de sterke kanten van onze fondsenwerving. Daarom bouwen we het nalatenschapsprogramma verder uit.

De ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardige programma's en het verstevigen van onze thematische kennis in onze nieuwe rol als kennismakelaar biedt kansen op substantiële inkomsten uit Institutionele Fondsen. Daarom investeren we in progamme/business development en institutionele fondsenwerving (stijging doorgerekend in de meerjarenbegroting). We bestendigen de inkomsten uit stichtingen en vermogensfondsen in Nederland en zetten in op samenwerking met het bedrijfsleven. Zo creëren we een gezonde balans tussen wervingskanalen en een evenwichtige verdeling tusen ongeoormerkte inkomsten en programmafinanciering uit binnen- en buitenland.

5.4 Investeren in Data driven werken en digitalisering

De digitale wereld verandert in een hoog tempo en heeft sinds de coronapandemie nog grotere vlucht genomen. Men spreekt van een digitale transformatie van alle mogelijke denkbare services (van de Nederlandse markt tot en met het werkveld van ontwikkelingssamenwerking)²³. Zowel op het gebied van *digital* als van *data driven* werken loopt het Liliane Fonds achter op de corporate sector in het algemeen en in de goede doelen markt in het bijzonder. Door hierop te investeren houden we de aansluiting met en relevantie voor de buitenwereld. We zijn in staat ons verhaal beter af te stemmen op onze doelgroepen (klantprogramma's en marketing automation) om zo de lifetime value van donateurs én daarmee de lange termijn inkomsten te vergroten. Door gebruik te maken van betrouwbare rapportages krijgen we betere, data-gestuurde inzichten en prognoses, op basis waarvan we de juiste keuzes kunnen maken.

Trendwatchers voorspellen dat de opkomst van Artificial Intelligence steeds meer effect op aspecten in ons leven gaat krijgen, zo ook in marketing en communicatie.²⁴ Hoewel het nu nog moeilijk is om dit concreet te maken, is het wel denkbaar dat er een gat komt tussen organisaties die wel mee kunnen in deze ontwikkelingen en de organisatie die dit niet kunnen. Ook hierom is het belangrijk om bij te blijven met de snelle ontwikkelingen in de digitale wereld. Het is voor het Liliane Fonds niet noodzakelijk om voorop te lopen, maar we moeten wel aangehaakt blijven. Dit laatste vraagt om aandacht en investering.

Digitale innovatie is nodig. Wat is onze toegevoegde waarde nog als straks techniek de brugfunctie is tussen donateurs en partners/ kinderen. Duidelijker onze resultaten meten en deze toegevoegde waarde communiceren: we zijn niet alleen financier (Droomsessies medewerkers 2020)

²³ Zie contextanalyse C&F.

²⁴ Gartner Hype Cycle 2020, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-drive-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2020/>

8. MIVA TOEKOMSTVISIE EN THEORY OF CHANGE

Toegankelijkheid van diensten voor kwetsbare groepen – de context van MIVA

In veel ontwikkelingslanden zijn basisvoorzieningen zoals gezondheidszorg en onderwijs slecht toegankelijk voor mensen met minder kansen, onder wie kinderen met een handicap. De afstanden zijn groot, het wegennetwerk laat vooral in Afrika en Azië te wensen over en openbaar vervoer is er in de afgelegen gebieden nauwelijks. En als het er wel is, is het vaak niet voor hen toegankelijk doordat men het niet kan betalen. Omdat de meest kwetsbare mensen vaak in gebieden wonen die moeilijk te bereiken zijn, is het essentieel dat de lokale organisaties beschikking hebben over vervoersmiddelen en goede communicatiemiddelen, inclusief de technologische middelen die het gebruik van communicatiemiddelen ondersteunen.

Toekomstvisie

MIVA ontwikkelt in het najaar van 2021 een eigen meerjarenbeleidsplan. In 2020 is de Toekomstvisie MIVA door het MT vastgesteld. Uit de analyse voorafgaand aan de Toekomstvisie blijkt dat de opbrengsten stabiel en significant zijn en dat daar geen stijgende uitgaven tegenover staan. Een ambitieus groeiscenario is niet haalbaar: de hoge leeftijd van de achterban van MIVA, gecombineerd met de nichemarkt waarin MIVA opereert, maakt een (ambitieuw) groeiscenario geen voor de hand liggende keuze. Het doel is om ook in de komende 4 jaar (2021-2025) minimaal 2 miljoen aan opbrengsten te realiseren, tegen een verantwoord kostenpercentage en een verantwoord bestedingsratio. Voor Liliane Fonds betekent dit in de staat van baten en lasten rond de 1,3 miljoen jaarlijks aan opbrengsten die besteed worden aan projecten van de partnerorganisaties.

Doelen en strategische keuzes

De MIVA interventie

De MIVA interventie baseert zich op de Theory of Change voor MIVA, vastgesteld in 2021.



In de periode 2022-2025 test MIVA een aantal werkwijzen ten behoeve van de uitvoering van deze strategieën, zoals het werken met thematische calls en een aangescherpt beleidskader voor partners. Naast vervoer verkennen we ook samen met partners welke behoefte er is op het gebied van communicatie.

MIVA sluit nauw aan bij de missie van het Liliane Fonds in haar wens om gezondheidszorg en onderwijs toegankelijk te maken voor kwetsbare doelgroepen en richt zich daarbij ook, maar niet uitsluitend, op kinderen met een beperking. In de 2022-2025 gaan we actief op zoek naar andere kwetsbaren, zoals ouderen, wezen, mensen die leven in armoede of in afgelegen gebieden. Op deze manier versterken beide organisatie elkaar vanuit complementariteit en door inhoudelijk en programmatisch samen te werken.

Fondsenwerving en achterban

MIVA werkt in 2021 aan een fondsenwervende strategie en ontwikkelt een mix aan fondsenwervende activiteiten, die samen op een kostenefficiënte en toekomstbestendige manier minimaal 2 miljoen per jaar opleveren. Vanwege de hoge leeftijd van de MIVA-achterban is het van belang ook andere inkomstenbronnen aan te (blijven) boren. Gebaseerd op opgedane ervaringen, succesvolle activiteiten en gesignaleerde toekomstkansen richt MIVA zich daarbij op onderstaande activiteiten, die elkaar versterken (het is dus én-én en niet óf-óf):

1. Relatie met eigen achterban versterken ten behoeve van inkomstenwerving: een strategie ontwikkelen op het werven van grote gevers en op het werven van nalatenschappen.
2. De overname van katholieke stichtingen en samenwerking met meerdere katholieke vermogensfondsen.
3. Werving van nieuwe donateurs om de uitstroom van huidige donateurs te compenseren: pilots gericht op werving van 65-plussers met een katholieke achtergrond.
4. MIVA wisselt kennis en ervaring uit met succesvolle MIVA-organisaties internationaal.
5. Onderdeel van de fondsenwervende strategie is bepalen welke activiteiten niet langer zinvol zijn. MIVA maakt kosten-baten analyses per over te nemen stichting en van het overnemen van stichtingen ten opzichte van de samenwerking met fondaties.
6. MIVA zet niet in op fondsenwerving bij bedrijven – mocht een bedrijf zich aanbieden en is er een goede match (bijvoorbeeld op het gebied van communicatiemiddelen voor partners) dan wordt deze benut.

Profilering

MIVA is zichtbaarder en bekender in voor haar relevante doelgroepen. De katholieke oorsprong en met name de katholieke waarden worden ingezet op een manier die past bij de verschillende doelgroepen. De unieke aanpak van MIVA en de impact daarvan in de landen waar zij werkt zijn uitgangspunt voor het profiel/verhaal. De aanscherpte interventie en opgestelde Theorie of Change vergelijken we met het huidige MIVA-verhaal. Ook de uitkomsten van het major donor onderzoek vergelijken we met de huidige positionering/communicatie. Waar nodig passen we het inhoudelijk verhaal van MIVA, de profilering en de communicatie-aanpak aan.

Organisatie

Om de impact van MIVA in de landen waar zij werkt te vergroten en de fondsenwervende potentie van MIVA optimaal te benutten, zijn de werkprocessen en financiële kaders zo ontworpen dat zij passen bij de omvang en projecten van MIVA – met oog voor de efficiëntie en risicobeheersing van de organisatie als geheel (MIVA-Liliane Fonds).

9. GOVERNANCE EN PARTNERSCHAP

We hanteren de rechtenbenadering als uitgangspunt voor ons werk. We geven daarmee invulling aan het VN-verdrag Handicap (UN CPRD), artikel 23 van het Verdrag inzake de rechten van het kind en de Sustainable Development Goals die van toepassing zijn op ons werk (Hoofdstuk 6). Zo creëren we de voorwaarden om onze resultaten te verduurzamen, structurele verandering te kunnen bewerkstelligen voor de kinderen met een handicap in ontwikkelingslanden met als uiteindelijk doel onszelf op de lange termijn overbodig te maken. Daarnaast bewaken we de voortgang en sturen we op het bereiken van deze doelen met behulp van betrouwbare management informatie. Ook voor de terugkoppeling aan donateurs zijn betrouwbare rapportages van belang.

Representatie van de doelgroep in de Governance structuur en betrouwbare management informatie

Raad van Toezicht (RvT)

Het Liliane Fonds en MIVA hebben een Raad van Toezicht met een diverse samenstelling zodat alle relevante aspecten van het werk van het Liliane Fonds en MIVA vertegenwoordigd blijven.

Extern Expert Panel

We gaan bij beleidsontwikkeling en strategische onderwerpen kennis van buiten nog meer benutten. We vergroten zo de verbinding met ons (internationale) netwerk en opereren hierbinnen strategisch. Een Extern Expert Panel (voorheen Externe Advies Commissie – EAC) wordt (her)opgericht voor Liliane Fonds en MIVA. De vaste kern van het Externe Expert Panel zal bestaan uit een diverse groep mensen, waarin ook de stem uit het globale zuiden is vertegenwoordigd. Daarnaast kan een roulerende ‘extra schil’ aan experts worden toegevoegd, naar gelang het onderwerp. Op deze wijze borgen we de externe kennis, kunde en reflectie uit het globale zuiden en van de doelgroep. Dit draagt ook bij aan de legitimiteit. In 2025 zal het weer gebruikelijk zijn dat een Extern Expert Panel met regelmaat advies geeft op nader te bepalen beleidsonderwerpen en strategieën.

Donateurspanel

Het team particuliere fondsenwerving gaat werken met een donateurspanel, in eerste instantie voor het Liliane Fonds. Een kleine representatieve groep donateurs wordt een aantal keer per jaar gevraagd om mee te denken en feedback te geven op de invulling van campagnes, specifieke contactmomenten of beleidsstukken.

Management informatie

Betrouwbare management informatie is tijdig beschikbaar om de organisaties goed te kunnen (be)sturen. De management informatie dient om de voortgang te kunnen meten, tijdig problemen te signaleren en adequate maatregelen te kunnen nemen. We gaan de huidige (K)PI's herzien en laten aansluiten op de doelstellingen uit dit meerjarenbeleidsplan.

Partnerschap: een sterk LINC-netwerk en meer lokaal eigenaarschap

Vanuit de gevoelde noodzaak voor meer rechtvaardige verhoudingen stellen we een visie op hoe we een meer gelijkwaardig partnerschap met onze partners en LINC gaan invullen. Daarin bepalen we onder meer voor welke rollen van het Liliane Fonds en MIVA het al gewenst is eigenaarschap (meer) bij het partnernetwerk te leggen (#shifting the power) en voor welke rollen dit nog niet het geval is.

Het LINC netwerk

Eigenaarschap bij de leden voor LINC is van cruciaal belang om van LINC een succesvol netwerk te maken. In 2025 is LINC een lerend netwerk, dat vanuit een eigen visie opereert en (groten)deels wordt gefinancierd door niet-Liliane Fonds middelen. De leden van het LINC-netwerk zijn in 2025 zelf actief trekker van het proces, omdat ze de toegevoegde waarde van het lidmaatschap van LINC onderkennen. In samenspraak stellen we criteria op over lidmaatschap(svormen), besluitvormingsprocedures voor het effectief functioneren van het netwerk en de rol van het Liliane Fonds. De drie regionale LINC-netwerken werken samen via de LINC-stuurgroep. Het Liliane Fonds heeft in consultatie met LINC leden een beleidsvoornemen opgesteld over hoe Liliane Fonds zich verhoudt tot LINC (positie, rol en mandaat).

“LINC is the child and Liliane Foundation is the mother. It’s time for change”

“So far the only thing linking the regional LINC networks is the name.”

“For a network to be effective, we need to have a common goal” (LINC stuurgroep consultatie

Update LINC – Eind 2021 brengt een intern adviseur advies uit aan het MT over de ontwikkeling van LINC in de komende beleidsperiode. Ten tijde van publicatie van dit meerjarenbeleidsplan is het rapport met aanbevelingen nog concept. De verwachting is dat het Liliane Fonds de investering in LINC meer zal contextualiseren. Dat wil zeggen, een passende, eigen aanpak in Latijns Amerika, Afrika en Azië. Bij de volgende herijking van het meerjarenbeleidsplan (2022), worden de besluiten over LINC opgenomen.

Partnernetwerk

Gelijkwaardig partnerschap en eigenaarschap bij ons partnernetwerk zijn voor het Liliane Fonds en MIVA belangrijke uitgangspunten. De contextanalyse en Theory of Change van onze lokale partners vormen de basis voor de meerjarig landen programma’s. De ToCs zijn leidend voor het soort partners dat nodig is binnen de lokale netwerken om de doelen te bereiken. Een goede ‘mix’ van partners maakt dat ze complementair zijn, elkaars werk ondersteunen en in gezamenlijkheid werken aan het volbrengen van de doelen. We voeren de meerjaren plannen geleidelijk in, waarbij we starten met een aantal sterkere SPO’s (zowel inhoudelijk als qua compliance). Op deze manier wordt het ‘SPO-model’ doorontwikkeld in een ‘Building effective Networks model’ (zie hoofdstuk 7).

Gelijkwaardig partnerschap krijgt verder invulling door SPO’s via LINC regulier een adviserende rol te geven op de (meer-)jaren plannen en beleid van het Liliane Fonds en MIVA. Reguliere beleidsconsultaties dragen bij aan de kwaliteit van ons beleid en begrip voor onze koers.

10. INTERNE ORGANISATIE

De plannen die beschreven zijn in eerdere hoofdstukken hebben ook impact op de interne organisatie van het Liliane Fonds en MIVA.

We borgen dat we de ambities uit het MJBP als organisatie kunnen verwezenlijken met:

1. Betrokken medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden in een hedendaagse omgeving

Onze organisatiedoelen bereiken we samen met onze medewerkers (inclusief vrijwilligers). Een organisatie en organisatiecultuur is altijd in ontwikkeling; zij bouwt voort op de wortels uit het verleden en groeit mee met de veranderende omgeving en past zich aan op aangescherpte doelen van de organisatie. We werven en behouden medewerkers en vrijwilligers met de benodigde kennis en competenties. In lijn met onze doelstelling zijn we inclusief: iedereen is en voelt zich welkom. **We zorgen ervoor dat in 2025 ons personeelsbestand een betere afspiegeling is van de samenleving.**

We volgen ontwikkelingen over Tijd en Plaats Onafhankelijk werken en spelen hier desgewenst tijdig op in. We houden er daarbij rekening mee dat dit invloed heeft op de positie en inzet van vrijwilligers. Een hedendaagse omgeving geldt ook voor het verduurzamen van onze huisvesting aan de Havensingel. Verder letten we bij de selectie van leveranciers op duurzaamheid.

Ontwikkelingen gaan hard, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering. Om te borgen dat medewerkers de kennis en vaardigheden hebben die zij nodig hebben, besteden we meer aandacht aan personeelsontwikkeling (zowel medewerkers als vrijwilligers) met een helder beleid, een opleidingsplan, doorgroeimogelijkheden, centrale opleidingsregistratie en toegang tot relevante (digitale) cursussen.

We streven naar een hoge mate van tevredenheid en werkgeluk van medewerkers en vrijwilligers. **We streven naar een totaalscore van 8.0 in het medewerkers tevredenheidsonderzoek, ziekteverzuim van 4% en een personeelsverloop van 10% in 2025.**

'Practice what you preach! Als Liliane Fonds kijken we eerst naar onszelf en geven we het goede voorbeeld.' (droomsessies medewerkers 2020)

2. Ondersteuning van de verschillende afdelingen en medewerkers met de juiste tools en processen

We blijven uiteraard voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, zoals fiscale regelgeving, AVG en sectorspecifieke regels. Compliance is zorgvuldig vormgegeven en geborgd in contracten, procedures, formats en andere relevante documenten. Specifiek is er aandacht voor het behouden van het CBF Keurmerk en de ANBI-registratie van het Liliane Fonds en MIVA. Het Liliane Fonds overweegt eind 2025 de Partos ISO certificering te hebben als dit voor de beoogde institutionele donoren waardevol is. Dit geeft ook handvatten voor het verder verbeteren van processen en procedures. We maken we optimaler gebruik van en investeren in ons projectmanagement systeem binnen ons partnerschap met ProjectConnect. We beschrijven interne processen en zijn eind 2025 op diverse terreinen verder geautomatiseerd als dit naar verwachting efficiënter en effectiever is. Nalatenschappen blijven we in eigen beheer afwikkelen.

2.1. Privacy en security borgen

We besteden extra aandacht aan privacy en security, vooral gezien het toenemend risico rondom informatiebeveiliging. De lokale servers op kantoor worden uitgefaseerd: we maken gebruik van servers in lokale en internationale datacenters, wat ook het plaats onafhankelijk (samen)werken ondersteunt. De 'general IT controls' zijn beschreven en op orde, waardoor de basis onder hetgeen geautomatiseerd betrouwbaar en veilig is. IT-ondersteuning en deels beheer blijft in huis.

2.2. Tijdig inspelen op digitalisering

De ontwikkelingen in voornamelijk de digitale transitie gaan hard. We lopen niet voorop, maar zijn alert op ontwikkelingen gerelateerd aan MS365, de inzet van artificial intelligence (AI) met bijvoorbeeld een chatbot, blockchain etc en zal indien gewenst tijdig worden overgegaan op implementatie. Daarnaast wordt mogelijk meer ondersteuning gevraagd op ICT gerelateerde programma's, zoals e-Health, marketing automation systeem en ontwikkeling van apps. We gaan door met al ingezette ontwikkelingen, zoals verwoord in ICT-strategie 2019-2021 (zie annex 4 voor gewenst applicatie landschap uit deze ICT-strategie). Verder besteden we extra aandacht aan de adoptie van systemen, aangezien dat van belang is om er goed mee te kunnen werken en optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden.

2.3. Data gestuurd werken ondersteunen door verbeteren van informatiemanagement

We gaan meer data gestuurd werken. Vooral op gebied van fondsenwerving gaan we een inhaalslag maken (zie hoofdstuk 7). IPP wil de administratieve lasten voor SPOs verlagen door de informatie uitvraag beter te laten aansluiten bij het resultaten raamwerk. Zo bouwen we een trackrecord op wat een voorwaarde is voor institutionele fondsenwerving. De data is daarnaast ook waardevol om met SPO's te delen in onze rol als kennismakelaar. In het kader van AVG gaan we zorgen voor dataminimalisatie: minder kind gegevens met behoud van wat nodig is voor communicatie en fondsenwerving, het monitoren van de projecten en het meten van resultaten. We borgen de betrouwbaarheid van deze data.

Data gestuurd werken vraagt duidelijke keuzes en definities: wat willen we weten, welke data is daarvoor nodig en waar komt de data vandaan. De verantwoordelijkheid voor het verzamelen van data ligt bij de afdelingen. ICT is verantwoordelijk voor de informatievoorziening en stelt de data via Power BI beschikbaar.

3. Betrouwbare en tijdige management informatie

Om de voortgang te kunnen meten, tijdig problemen te signaleren en adequate maatregelen te kunnen nemen, gaan we de huidige KPI's herzien en laten deze aansluiten bij de doelstellingen uit dit meerjarenbeleidsplan. Voortaan gaan we de KPI's en inhoudelijke voortgang van de jaarplannen in meer samenhang met de financiële rapportages analyseren. In 2025 werken we met rolling forecasts en is de kwaliteit van de prognoses verbeterd. Hierbij speelt het gebruik van data een belangrijke rol, bijvoorbeeld voorspellende waarde van fondsenwervingsdata. Om het inzicht in de bestedingen aan de doelstelling te vergroten, registreren we niet meer (alleen) op proces (jaarplan of extra aanvraag), maar ook op basis van de inhoud. We onderzoeken de haalbaarheid van meerjaren financiering aan SPO's en voeren deze geleidelijk in (zie hoofdstuk 7). De projectadministratie koppelt tevens de projecten aan de financier, waardoor de projectverantwoordingen voor donoren betrouwbaarder en efficiënter worden opgesteld.