

Liliane
Fonds

open de wereld
voor een kind
met een handicap

miva[®]
Bestemming binnen bereik.

Sterk vanuit de basis

MEERJARENPLAN 2018-2020

LILIANE FONDS/MIVA

INHOUD

1.	Context: meer politieke relevantie	p. 1
2.	Aantoonbaar bijdragen aan inclusie	p. 1
3.	Tweesporenbeleid	p. 2
4.	Waar staan we eind 2020?	p. 5
5.	Titel meerjarenplan	p. 7
6.	Speerpunten 2018-2020	p. 7
7.	Een organisatie die haar meerjarenambities kan waarmaken	p. 16
8.	KPI's en streefwaarden	p. 18
9.	Begroting 2018-2020	p. 18

Het Liliane Fonds en MIVA hebben voor de periode 2018-2020 een gezamenlijk Meerjarenbeleidsplan gemaakt. De organisaties vormen met ingang van 1 januari 2018 een personele unie. In deze constructie stellen Liliane Fonds en MIVA wel afzonderlijke jaarplannen (2018-2019 -2020) op.

In het meerjarenplan is input en feedback verwerkt van relevante stakeholders, onder wie Strategische Partnerorganisaties (SPO's), partners uit het bedrijfsleven, toezichthouders en externe deskundigen met wie geregeld wordt samengewerkt.

Sterk vanuit de basis

Meerjarenplan 2018-2020 Liliane Fonds en MIVA

1. Context: meer politieke relevantie

Het tij voor verzilvering van de rechten van kinderen en anderen met een handicap en daarmee voor hun inclusie in de samenleving (gelijkwaardige mogelijkheden voor participatie op alle fronten) is - in elk geval in beginsel ofwel 'in theorie' - nog nooit zo gunstig geweest als nu. Internationaal en ook in Nederland heeft 'ons' thema een politieke relevantie gekregen die tot voor kort ondenkbaar was:

- Inmiddels hebben 174 landen het VN-Verdrag voor de Rechten van Mensen met een Handicap (UN-CRPD)¹ geratificeerd, waarmee ze hebben toegezegd dat ze de rechten van mensen met een handicap (gaan) borgen in beleid en wetgeving. Dit betekent dat overheden in deze landen voortaan aangesproken kunnen worden op de verplichtingen die ze zijn aangegaan.
- De *Sustainable Development Goals* (SDG's) 2016-2030² met als credo *Leave No One Behind* focussen op de meest gemarginaliseerde groepen binnen samenlevingen. Mensen met een handicap worden hier expliciet toe gerekend. Hun aansluiting op vooruitgang en ontwikkeling is een wereldwijd agendapunt geworden.
- UN-CRPD en SDG's hebben het besef vergroot dat uitsluiting en ongelijkheid van kansen universele verschijnselen zijn die zich, in verschillende gradaties en met verschillende impact, voordoen in lage- én hoge-inkomenslanden. Hierdoor ontstaat een nieuwe solidariteit en meer samenwerking tussen organisaties die zich internationaal inzetten voor de inclusie van mensen met een handicap en collega-organisaties die zich richten op het eigen land.

Tegelijkertijd zijn we ook realistisch: dat tegenwoordig de rechten van mensen met een handicap en het belang van hun inclusie op papier worden onderkend, betekent nog niet dat de situatie en kansen van kinderen met een handicap nu opeens met sprongen vooruitgaan. De implementatie van het Verdrag en de verwezenlijking van de SDG's vergen (veel) tijd en de vooruitgang ervan moet kritisch worden gevolgd. Voorlopig is het werk van het Liliane Fonds nog bitterhard nodig, zowel als het gaat om ondersteuning van directe, brede versterking van kinderen en het toegankelijk maken van hun omgeving als om onze bijdrage aan de totstandkoming van structurele veranderingen.

2. Aantoonbaar bijdragen aan inclusie

Het Liliane Fonds gaat de komende drie jaar de kansen die de huidige context (hoe dan ook) biedt, optimaal benutten

In het Zuiden

In het Zuiden draagt het Liliane Fonds er bewijsbaar aan bij dat - in elk geval in de landen waar we programma's en organisaties ondersteunen - steeds meer kinderen met een handicap een eerlijke kans hebben om te participeren in de maatschappij. Doordat de steun op maat die ze krijgen, van goede kwaliteit en doeltreffend is. Doordat hun gemeenschap en de samenleving waartoe ze behoren, steeds meer is ingericht op hun participatie. Doordat een inclusieve maatschappij steeds vanzelfsprekender wordt.

¹ UN Convention on the Rights of People with Disabilities (CRPD, 2006).

² Overeengekomen door de VN-lidstaten.

In Nederland en Europa

In het Noorden - in Nederland, maar ook op Europees niveau - draagt het Liliane Fonds bij aan de inclusie van kinderen en anderen met een handicap door toenemende samenwerking met collega-organisaties en andere partijen die zich in eigen land of op het eigen continent inzetten voor een samenleving die ook is ingericht op de participatie van mensen met een handicap. Inclusie van mensen met een handicap is een wereldwijd 'agendapunt'. Het is belangrijk dat organisaties en partijen die een verschillend werkterrein maar wel hetzelfde doel hebben, samenwerken en elkaar zo veel mogelijk versterken. Het Liliane Fonds zal hierin een verbindende rol spelen. De samenwerking in het Noorden zal gericht zijn op uitwisseling van kennis en ervaringen, wederzijdse ondersteuning van initiatieven en eventueel ook op de werving van fondsen en op lobby en advocacy. Het Liliane Fonds gaat in Nederland en/of in andere noordelijke landen geen programma's of projecten opzetten of financieel ondersteunen.

3. Tweesporenbeleid

Werken aan de inclusie van kinderen met een handicap, of het nu in Nederland of in het Zuiden is, heeft altijd twee aspecten:

- in elk geval een deel van de kinderen met een handicap heeft (eerst) speciale, specifieke ondersteuning nodig om zo goed mogelijk te kunnen meedoen in de wereld om hen heen (*child development*, handicap-specifieke interventies, spoor 1);
- reguliere voorzieningen, diensten en programma's moeten toegankelijk zijn/worden gemaakt voor kinderen met een handicap (*enabling environment, mainstreaming*³, spoor 2). Vaak zijn kleine aanpassingen hiervoor al voldoende.

Het Liliane Fonds en samenwerkingspartner MIVA bundelen hun krachten de komende jaren in een gezamenlijke inclusie-agenda.

Het Liliane Fonds heeft hierbinnen het breedste mandaat. De kernstrategie van het Liliane Fonds, 'kinderen sterker maken en laten meedoen' (*Child Empowerment*) - heeft twee elementen:

- ontwikkeling van kinderen (*Child Development*) - spoor 1
- toegankelijk maken van hun omgeving (*Enabling Environment*)- spoor 2

Bij het toegankelijk ofwel meer inclusief maken van de omgeving⁴ zijn (een of meer) specifieke kinderen die deelnemen in een programma dat het Liliane Fonds ondersteunt, altijd het uitgangspunt.

MIVA heeft een ander, meer specifiek mandaat. Ondersteuning door MIVA spitst zich toe op transport (vervoersmiddelen) en communicatie. Binnen de inclusie-agenda die het Liliane Fonds en MIVA samen gaan uitvoeren, ondersteunt en versterkt MIVA met transport(-) en communicatie(middelen):

³ 'Mainstreaming' van *disability* betekent dat bijvoorbeeld (ontwikkelings)organisaties en (S)PO's - maar in feite hele samenlevingen - aandacht voor de belangen en behoeften van mensen met een handicap structureel moeten inbouwen in hun (organisatie)cultuur en in de planning, uitvoering, opvolging en evaluatie van al hun activiteiten. Om bestaande drempels en vooroordelen weg te nemen en nieuwe obstakels te voorkomen, is een zekere expertise rond 'handicap' nodig, maar vooral een open geest, nuchter verstand en creativiteit. Kleine veranderingen maken dikwijls al een groot verschil. Als pleitbezorger van en 'werker aan' inclusie is het Liliane Fonds groot voorstander van 'mainstreaming waar mogelijk', en er zijn op dit punt nog grote slagen te maken. Een deel van de kinderen die nu nog zijn opgenomen in handicap-specifieke programma's zal op termijn zijn weg vinden naar niet handicap-specifieke, 'gemainstreamde' programma's, projecten en voorzieningen en de daarbij behorende financiering. Andere kinderen zullen vanwege de aard van hun handicap toch voor korte of langere tijd aangewezen blijven op speciale programma's, voorzieningen et cetera. Daarom: *mainstreaming* waar mogelijk, *speciaal* waar nodig.

⁴ Inclusie kan worden opgevat als geslaagde 'mainstreaming': in een inclusief programma, een inclusieve omgeving of een inclusieve samenleving is gericht én ingericht op de deelname van iederéén. Er is vanzelfsprekend rekening gehouden met de belangen en behoeften van (bijvoorbeeld) mensen met een handicap.

- programma's voor kinderen en jongeren met een handicap, georganiseerd door Strategische Partnerorganisaties (SPO's) van het Liliane Fonds en uitgevoerd door hun netwerken van lokale Partnerorganisaties (PO's);
- programma's van SPO's/PO's die níet specifiek zijn gericht op kinderen met een handicap en die nog niet of niet goed toegankelijk zijn voor kinderen met een handicap, maar die de SPO/PO wél (handicap-)inclusief wil maken. Ook deze programma's zijn, in lijn met de visie van MIVA, bedoeld voor gemarginaliseerde groepen in de samenleving. Het kan bijvoorbeeld gaan om een programma voor straatkinderen. Het is belangrijk dat zo'n programma inclusief wordt: onder straatkinderen zijn kinderen met een handicap oververtegenwoordigd.

Focus van MIVA is daarmee ondersteuning van *enabling environment/ mainstreaming* (spoor 2). De steun van MIVA betreft ofwel het programma zelf ofwel de versterking van een SPO of PO, zodat die het programma doeltreffender en efficiënter kan organiseren of uitvoeren.

Een percentuele verdeling van de besteding van MIVA-gelden - aan handicap-specifieke en bredere programma's - is in de nieuwe situatie niet meer aan de orde. In 2018 wordt de nieuwe benadering geleidelijk (volledig) operationeel.

"Dit is wat donateurs willen: transparantie, samenwerking en synergie."

David Heyer, Hospitaalbroeders

4. Waar staan we eind 2020?

In 2020 zijn we een organisatie zijn die uitblinkt in doeltreffendheid 'aan de basis' en daar ook om bekend staat. Onze aanpak, expertise en samenwerking met autonome, steeds sterkere Zuidelijke partners dragen direct en indirect bij aan de inclusie van een groeiend aantal kinderen met een handicap op de armste plekken van de wereld.

We hebben een unieke deskundigheid verworven op een aantal specifieke thema's, gerelateerd aan ons werk 'aan de basis'. Wie op deze gebieden informatie of goede (kennis)producten nodig heeft, wendt zich tot ons.

We zijn een krachtig merk met een stevig draagvlak in Nederland (en wellicht ook daarbuiten), doordat we ook in onze communicatie en werving maatwerk leveren en adequaat inspelen op trends en technologische ontwikkelingen.

We staan bekend als een organisatie die ook in Nederland verbinding zoekt met verwante organisaties en op een constructieve en vernieuwende manier met hen samenwerkt.

Onze ambities nader uitgewerkt:

- In 2020 vervult het Liliane Fonds op effectieve en efficiënte wijze vier deels nieuwe rollen:
 1. we zijn (mede)financier van aantoonbaar relevante programma's voor de versterking (*empowerment*) van kinderen met een handicap en hun inclusie in de samenleving..
 2. we dragen aantoonbaar bij aan de capaciteitsontwikkeling en -versterking van Zuidelijke organisaties. Hiermee bereiken we dat de programma's binnen het raamwerk van *Community-Based Rehabilitation* (CBR) worden ontwikkeld en georganiseerd door steeds krachtigere Zuidelijke partners die onze uitgangspunten en aanpak delen, en met toenemende deskundigheid op *grassroots*-niveau worden uitgevoerd door lokale organisaties. Zij bieden en regelen de juiste concrete steun voor kinderen en verschaffen hun daarmee de sterkst mogelijke basis voor hun verdere ontwikkeling en hun deelname aan de maatschappij. Via resultaten en bewijsmateriaal (*evidence*) leveren de programma's een bijdrage aan

(systemische) veranderingen die de positie van mensen met een handicap duurzaam verbeteren. Samen met andere relevante partijen - onder meer overheden, (i)ngo's en *Disabled People's Organizations* (DPO's) - werken we aan inclusie van mensen met een handicap in de hele wereld.

De ondersteuning van SPO's bij de versterking van hun organisatie wordt in toenemende mate beschouwd als 'levering van diensten'. Afspraken hierover worden vastgelegd in een *Service Level Agreement* (SLA).

3. we ontwikkelen en leveren (al een aantal) diensten en (kennis)producten binnen de domeinen waarin we specifieke, thematische expertise hebben opgebouwd. Voorbeelden hiervan binnen de CBR-matrix zijn (inclusieve) gezondheidszorg/revalidatie, (inclusief) onderwijs, bestaansmiddelen/ (inclusief) werk (livelihood), transport en communicatie, SRGR (Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten) en (inclusief) DRM (Disaster Risk Management). Een ander thema waarbinnen we expertise hebben opgebouwd en nog verder opbouwen, is albinisme. Binnen alle thema's gaat ook expliciet aandacht uit naar gelijkheid van mannen en vrouwen (*gender*) en opvoeding (*parenting*). Voorbeelden van producten zijn apps, trainingsmateriaal (bijvoorbeeld voor CBR-werkers of ouders) en protocollen (bijvoorbeeld voor steun aan kinderen met specifieke aandoeningen). Voorbeelden van diensten zijn de training van leerkrachten, gericht op inclusief onderwijs, of de uitvoering van *assessments* bij bedrijven en ondersteuning bij het toegankelijk maken van werkomgevingen. We gaan ons meer bekwamen in een deels nieuwe rol. De invulling van deze rol zal zich na 2020 blijven ontwikkelen.

Alle diensten en (kennis)producten die we ontwikkelen, hebben een connectie met het werk aan de basis. Hierdoor zijn ze ook waardevol voor samenwerkingspartners buiten het SPO-netwerk. We 'hebben iets te bieden', bijvoorbeeld aan brede ontwikkelingsorganisaties of aan ontwikkelingsorganisaties met een andere focus en expertise.

De te ontwikkelen diensten en (kennis)producten beperken zich niet tot programma-inhoudelijke aspecten. Ze hebben ook betrekking op lobby & advocacy (trainingen), institutionele fondsenwerving (trainingen, trainingsmateriaal en ondersteuning bij het schrijven van *proposals*), lokale fondsenwerving (trainingen, trainingsmaterialen) en communicatie (trainingen en ondersteuning bij de totstandkoming van producties).

Het spreekt vanzelf dat we in drie jaar nog niet op alle thema's zoveel expertise kunnen hebben opgebouwd dat we én binnen én buiten ons netwerk een scala aan diensten en (kennis)producten kunnen leveren.

4. we werken in Nederland en mogelijk ook binnen Europa samen met organisaties en andere partijen die zich in eigen land/op het eigen continent inzetten voor de inclusie van mensen met een handicap. In de samenwerking tussen internationaal en nationaal werkende organisaties is het Liliane Fonds een relevante speler met een verbindende en initiërende rol. We zijn nauw betrokken bij concrete samenwerkingsinitiatieven. Een voorbeeld hiervan kan het opzetten van een 'huis voor inclusie' zijn.
- In 2020 ondersteunen we programma's op plekken in de wereld waar ze én hard nodig zijn én zicht is op 'verduurzaming' van het programma. De ondersteuning van programma's en onze samenwerking met Zuidelijke partners kent verschillende fases en gradaties. Voor onze partners is van meet af aan duidelijk dat onze financiële ondersteuning 'eindig' is en dat een belangrijke doelstelling van de samenwerking is dat ze gaandeweg steeds onafhankelijker worden.
 - In 2020 slagen het Liliane Fonds, MIVA en de Strategische Partnerorganisaties (SPO's) er in om voldoende financiële middelen bijeen te (blijven) brengen voor de financiering van doeltreffende programma's. Het Liliane Fonds en MIVA hebben beide hun achterban verstevigd met nieuwe

doelgroepen, zowel onder particuliere donateurs als onder bedrijven en stichtingen. We staan bekend als integere en deskundige organisaties die donateurs en donoren op maat bedienen. Voor de achterbannen van Liliane Fonds en MIVA maar ook voor het brede publiek is duidelijk wat de toegevoegde waarde van onze samenwerking is: samen bereiken we méér dan elk afzonderlijk. De complementariteit van onze invalshoeken inspireert nieuwe groepen mensen tot betrokkenheid en (financiële) steun. Ook de SPO's slagen er steeds beter in met institutionele en/of lokale fondsenwerving gelden bijeen te brengen voor een (gedeeltelijk) eigen financiering van programma's.

- De versterking van het draagvlak voor het Liliane Fonds, MIVA en de SPO's is voor een belangrijk deel te danken aan een effectievere aanpak van communicatie en werving. Zo maken we de komende jaren bijvoorbeeld een belangrijke slag in de toepassing van onlinetechnologie. Daarbij gaat het om communicatie- en wervingsmiddelen in zowel Nederland (Liliane Fonds en MIVA) als het Zuiden (SPO's). Door de inzet van onlinetechnologie kunnen we de wereld van kinderen met een handicap dichterbij onze donateurs brengen en zo hun betrokkenheid vergroten.

5. Titel meerjarenplan

Titel van het Meerjarenplan 2018-2020 is 'Sterk vanuit de basis'. Argumenten voor dit motto zijn:

- De door ons ondersteunde programma's worden uitgevoerd 'aan de basis' (op *grassroots*-niveau). Met concrete interventies verbeteren ze de basisvoorwaarden voor de ontwikkeling en het 'meedoen' van kinderen. De ervaringen op *grassroots*-niveau en de gemeten en vastgelegde resultaten van de programma's zijn daarnaast belangrijke input voor lobby en advocacy op hogere niveaus en verstevigen het draagvlak voor structurele, blijvende verandering.
- Draagvlak, een stevige basis, vanuit de samenleving is, zowel in Nederland als in het Zuiden, een voorwaarde voor de continuïteit van het werk van het Liliane Fonds, MIVA en de SPO's én voor de inclusie van kinderen en volwassenen met een handicap.

6. Speerpunten 2018-2020

1. Kwaliteit 'aan de basis' versterken en aantonen.

- Kinderen met een handicap, hun ouders maar ook donateurs en donoren moeten erop kunnen rekenen dat kinderen de juiste steun krijgen (op maat, professioneel, doeltreffend). In de jaren 2018-2020 zetten we vol in op versterking én borging van de kwaliteit 'aan de basis'. Door in de hele 'keten' - Liliane Fonds en MIVA, SPO's en hun Partnerorganisaties (PO's) - meer expertise op te bouwen van relevante inhoudelijke thema's:
 - het werken vanuit de CBR-aanpak in het algemeen en de onderdelen hiervan zoals (para)medische revalidatie, (inclusief) onderwijs, werk en inkomen (bestaanszekerheid), sociale inclusie en *empowerment*. Binnen het brede CBR-kader dat zowel sociale als functionaliteitsaspecten omvat, gaat steeds meer aandacht uit naar de (verdere) ontwikkeling van *minimal standards* en protocollen. Het Liliane Fonds wil hier de komende jaren aan bijdragen. Onder meer met een project (STEPS), gericht op functionaliteitsverbetering bij kinderen met centrale hersenbeschadigingen. De ervaring leert dat veel CBR-werkers maar ook ouders op dit punt 'handelingsverlegen' zijn en daardoor niet in staat zijn een kind goed te begeleiden. Binnen het project liggen *evidence* en *outcome* - 'werkt het' en wordt het beoogde effect bereikt - op het niveau van (een verbeterde) levenskwaliteit van kinderen en hun (toegenomen) participatie in de samenleving.

Ambitie 2020: bij het STEPs-project zijn betrokken: 4 SPO's waarvan 3 in het Afrikaanse Grote Merengebied (Kenia, Tanzania, Oeganda) en daarnaast de SPO in Kameroen; 16 PO's; de ouders van ten minste 200 kinderen; en 2 expertgroepen: een 'inhoudelijke' groep en een (internationale) onderzoeksgroep. Medio-eind 2019 zijn een methode en *tools* ontwikkeld. Hierna volgen (nog in 2019) een publicatie en een bijeenkomst. In 2020 'rollen' de 4 betrokken SPO's de methode en de *tools* 'uit' naar al hun PO's. Hiermee is een zeer relevante versterking

gerealiseerd van SPO's en PO's. Naar schatting 5000 kinderen met een centrale hersenbeschadiging krijgen dan de juiste zorg en de juiste behandeling. Na 2020 worden de methode en de *tools* gedeeld met het hele SPO- en PO-netwerk van het Liliane Fonds en wellicht ook daarbuiten.

- *Disability-Inclusive Disaster Risk Management* (DRM). In rampsituaties en bij de voorbereiding op mogelijke rampen worden mensen met een handicap vaak over het hoofd gezien. DRM is onderdeel van de SPO-programma's die het Liliane Fonds ondersteunt. Onder meer op basis van een aantal *pilots* vergroten we de komende jaren onze expertise.
- Ook in humanitaire crisissituaties - denk bijvoorbeeld aan de vluchtelingenproblematiek - is er (te) weinig aandacht voor de specifieke behoeften en belangen van kinderen met een handicap. Al enige tijd speelt bij het Liliane Fonds de vraag óf we van toegevoegde waarde kunnen zijn in humanitaire noodsituaties en zo ja, in welke rol. Het plan is nu in de jaren 2018-2020 op dit punt via *pilots* expertise en inzichten te vergaren in landen met een SPO die al ervaring heeft in het werken in humanitaire crisissituaties. In 2019 besluiten we op basis van de resultaten of we ook actief worden in andere dan SPO-landen, bijvoorbeeld in fragiele landen die veel vluchtelingen opvangen.
- Kwaliteit leveren is in de huidige tijd niet (meer) voldoende. We moeten de kwaliteit ook in kaart brengen. We moeten in de eerste plaats gegevens vastleggen voor onszelf: ze vormen de basis en de graadmeter voor kwaliteitsverbetering. In de tweede plaats moeten we onze stakeholders met verifieerbare gegevens kunnen aantonen, dat onze aanpak (methodiek) en de invulling ervan doeltreffend zijn en blijvend effect hebben. Vooral grotere donoren, in het bijzonder institutionele fondsenverstrekkers, willen in toenemende mate 'bewijzen' zien dat met hun bijdragen een echt verschil wordt gemaakt. Omdat het Liliane Fonds en zijn partners uiteindelijk streven naar volledige inclusie van mensen met een handicap, is het daarnaast belangrijk dat gegevens en resultaten van de programma's op *grassroots*-niveau beschikbaar zijn voor *lobby* en *advocacy* op hogere niveaus. Bereiken dat samenlevingen handicap-inclusief worden, is een gezamenlijke inspanning van een groot aantal partijen. Wij leveren hieraan vanuit ons specialisme een specifieke bijdrage. Handvatten voor de verzameling en vastlegging van relevante gegevens biedt het in 2016/2017 vernieuwde resultatenkader (*results framework*).
- Hoe beter de kwaliteit van programma's is en hoe beter de *track records* zijn, hoe krachtiger het Liliane Fonds en de SPO's zich ook kunnen positioneren en profileren. Een van de resultaten hiervan weer is dat de kansen op toekenning van institutionele fondsen toenemen. Denk bij de versterking van de programmakwaliteit - die uiteindelijk betekent dat ook de kwaliteit van de concrete steun aan kinderen toeneemt - bijvoorbeeld aan het STEP-project (→ praktische *tools* voor veldwerkers en ouders die zijn bij betrokken bij de steun aan kinderen met centrale neurologische aandoeningen, waaronder CP); *Inclusive Education* (→ meer thematische kennis en goede samenwerkingsverbanden bieden kansen voor succesvolle Institutionele Fondsenwerving); en het traject met het Afrika Studiecentrum (*Lobby & Advocacy* aan de basis, bijvoorbeeld claims op de toegang tot onderwijs).
- Als SPO's is staat zijn in toenemende mate zelf (deels) voor alternatieve/aanvullende financiering te zorgen, draagt dit in belangrijke mate bij aan hun beoogde verzelfstandiging.

Ambitie 2020: met eigen (m.n. institutionele) fondsenwerving brengen de SPO's 3 miljoen euro bijeen. Ter duiding: dit is ongeveer een kwart van de netto Liliane Fonds-bestedingen die direct ten goede komen aan kinderen met een handicap.

- Ook het Liliane Fonds zelf scherpt zijn strategie voor en kennis van Institutionele Fondsenwerving aan, onder meer door een betere koppeling met de lobby-agenda, meer aanwezigheid en zichtbaarheid op relevante lobbyplatforms, meer en betere opbouw van *evidence* en *track records*, sneller zicht op relevante calls, betere projectvoorstellen en goede, doeltreffende relaties met donoren. Om meer IF-gelden 'binnen te halen' is nauwe samenwerking tussen medewerkers voor IF, lobby & advocacy en corporate communicatie essentieel. Daarnaast moet ook andere disciplines (Financiën, PM&E, ICT) in

een vroeg stadium worden betrokken. De aangescherpte aanpak moet leiden tot een opbrengst (voor het Liliane Fonds) van 0,8 miljoen euro in 2018, oplopend tot 3 miljoen euro in 2020.

2. Ontwikkeling en beheer van duurzame partnerschappen (met Zuidelijke organisaties) en inzet op partnernetwerken.

Doorstroommodel

- Strategische partnerschappen met Zuidelijke organisaties vormen de ruggengraat in de strategie van het Liliane Fonds. De kracht van Zuidelijke partners is sterk bepalend voor de duurzaamheid van programma's. Streven van het Liliane Fonds is dat er op plekken in de wereld waar dit van belang is, sterke organisaties zijn, die - in steeds mindere mate afhankelijk van financiering door het Liliane Fonds - effectieve programma's voor kinderen met een handicap (blijven) organiseren en (laten) uitvoeren met als grondslag de visie en aanpak van het Liliane Fonds. Dit impliceert dat het Liliane Fonds in zijn partnerschappen met Zuidelijke organisaties volop inzet op versterking van deze organisaties en ook dat er van meet af aan afspraken worden gemaakt over de (beoogde) duur van structurele financiële ondersteuning. Partners die na verloop van tijd steeds meer 'eigen benen staan' maken ruimte voor de versterking van organisaties in andere delen van het land en/of op andere plekken in de wereld. Om dit bereiken, is - op basis van de evaluatie van het huidige partnerschapsmodel - een verbeterd 'doorstroommodel' ontwikkeld met drie opeenvolgende partnerschapsfasen:

- De opbouwfase: in deze fase werken we samen met een sterke Partnerorganisatie (PO) die we ondersteunen in de ontwikkeling tot Strategische Partnerorganisatie (SPO).

Deze situatie doet zich voor in landen of delen van landen

- die beantwoorden aan de criteria van ons concentratiebeleid;
- waar we al werkzaam zijn of dat willen en kunnen worden;
- waar we nog geen partner hebben die sterk genoeg is om rol van SPO te vervullen.

Niet elk partnerschap hoeft te beginnen met een 'opbouwfase'. Overal waar we actief zijn of willen worden, gaan we op zoek naar de meest geschikte partner. Dit is bij voorkeur een organisatie die meteen al voldoet aan de criteria voor een SPO, waardoor geen opbouwfase nodig is.

- De doorgroefase: in deze fase werken we samen met een SPO die we multidisciplinair ondersteunen in de ontwikkeling naar een organisatie die het programma op eigen kracht kan organiseren en 'runnen' en die voor de financiering ervan steeds minder en uiteindelijk helemaal niet meer afhankelijk is van onze fondsen.

Deze situatie doet zich voor in landen of delen van landen

- waar we nu al werken met een SPO en dit voorlopig blijven doen, of
- waar we gáán werken met een SPO.

Het aantal partnerschappen in de 'doorgroefase' bedraagt maximaal 20.

Soms kan het verstandig zijn een partnerschap in de 'doorgroefase' voor korte of langere tijd terug te brengen tot de 'opbouwfase'. Bijvoorbeeld als de context van de partner en/of het land vragen om de steun die in deze fase wordt geboden.

- De zelfvoorzienende fase: in deze landen werken we samen met een voormalige SPO die inmiddels (grotendeels) op eigen benen staat. Financiering door het Liliane Fonds beperkt zich in deze fase tot *match funding* en/of *seed money* voor projecten (m.n. gericht op het toegankelijk maken van de omgeving, *Enabling Environment*). Het Liliane Fonds blijft, waar nodig en gewenst, deze partners wel steunen met expertise. Voormalige SPO's die grotendeels onafhankelijk van het Liliane Fonds opereren, blijven bij voorkeur deelnemen in het regionale SPO-netwerk - ze kunnen een belangrijke rol spelen in de versterking van SPO's in de 'opbouwfase' of 'doorgroefase' - maar beslissen hierover uiteraard zelf.

Voor elke partnerschapsfase worden heldere criteria en einddoelen opgesteld, maar ook in het doorstroommodel blijft het Liliane Fonds maatwerk leveren. In het nieuwe model committeren SPO's zich aan de ontwikkeling van hun organisatie. Met elke SPO worden concrete doelen en een tijdspad afgesproken maar de specifieke context van de SPO en van het land (of de streek) is daarin een leidende factor. Het Liliane Fonds zal veel aandacht besteden aan de bevordering van *ownership* bij SPO's en de dialoog blijven aangaan over het 'gedachtegoed' achter het model. De ontwikkeling van SPO's wordt periodiek geëvalueerd.

- In samenhang met criteria en einddoelen voor organisatiekwaliteit worden met SPO's ook criteria en einddoelen opgesteld voor de kwaliteit van het programma en de ontwikkeling van hun netwerk van Partnerorganisaties (PO's).

Gezamenlijke inclusie-agenda Liliane Fonds en MIVA

- In 2017 is besloten de in 2015 gestarte samenwerking van Liliane Fonds en MIVA (definitief) voort te zetten. Vanaf 1 januari 2018 gebeurt dit in een personele unie: Liliane Fonds en MIVA blijven aparte stichtingen én (bovenal ook) aparte merken, maar hebben dezelfde directeur-bestuurder en dezelfde Raad van Toezicht. Op basis van de nieuwe afspraken is een tweede samenwerkingsovereenkomst opgesteld en zijn de statuten van MIVA aangepast. In de nieuwe statuten van MIVA is de statutaire doelstelling van MIVA geherformuleerd. De doelstelling sluit nu aan op het voornemen van Liliane Fonds en MIVA de komende jaren een gezamenlijke inclusie-agenda te gaan uitvoeren, zoals die is beschreven onder 'Tweesporenbeleid' (p.1).
- Binnen de inclusie-agenda steunt MIVA met 'transport en communicatie' niet alleen programma's van (S)PO's die specifiek gericht zijn op kinderen en jongeren met een handicap, maar óók andere programma's van (S)PO's. Veel (S)PO's hebben niet alleen een programma voor kinderen met een handicap maar ook programma's voor andere gemarginaliseerde groepen. Lang niet altijd zijn deze programma's ook al (goed) toegankelijk voor kinderen en anderen met een handicap, terwijl ze ook voor hen wél heel belangrijk zijn. Als een (S)PO een programma met primair een andere insteek 'handicap-inclusief' wil maken, dan kan MIVA hieraan bijdragen. Anders gezegd, de gezamenlijke inclusie-agenda van Liliane Fonds en MIVA betekent bredere steun - namelijk ook als het gaat om *mainstreaming* - aan (S)PO's én kinderen, maar ook volwassenen met een handicap. Dit draagt bij aan de verduurzaming van (handicap-specifieke en andere) programma's en aan de versterking van (S)PO's. Het voegt een nieuw element toe aan de samenwerking met Zuidelijke partners.

Ambitie 2020: ten minste 10 SPO's zijn versterkt op het gebied van transport en communicatie (beide in brede zin); en 5-7 SPO's zijn erin geslaagd projecten bij PO's handicap-inclusief te maken.

Werkgebied

- Waar het Liliane Fonds en MIVA programma's blijven of gaan ondersteunen, wordt gebaseerd op het concentratiebeleid. Belangrijkste criterium hierin is de plaats van een land op de HDI-index Andere criteria zijn contextfactoren zoals het al dan niet aanwezig zijn van andere ingo's (internationale niet-gouvernementele organisaties). Daarnaast kiezen we bewust voor onze inspanningen en daarmee de resultaten niet te veel te verdunnen. Het Liliane Fonds wil daar 'investeren' waar het de grootste toegevoegde waarde heeft en waar tegelijkertijd zicht op duurzame resultaten doordat de continuïteit geborgd wordt nadat de financiering door het Liliane Fonds geleidelijk minder wordt en uiteindelijk stopt.
- De afbouw van de financiering van het reguliere programma beslaat een periode van maximaal drie jaar. Op basis van de ervaringen die tot nu toe zijn opgedaan, wordt een model ontwikkeld met richtlijnen voor een zorgvuldige afbouw.

Ambitie 2020: in 2020 is de financiering afgebouwd in Colombia, Peru, Ghana, Ivoorkust en de Mekongregio; heeft het Liliane Fonds in India nog maar 1 SPO; en zijn er van de 4 landen in de 'opbouwfase' (Sierra Leone, Burundi, Zuid-Soedan en Tsjaad) 2 doorgegaan naar de 'doorgroei-fase'.

SPO-netwerken

- In 2016/2017 hebben de SPO's in respectievelijk Azië, Latijns-Amerika en Afrika besloten tot de vorming van (4) regionale netwerken onder de naam Liliane Foundation **IN**clusion Network (LINC). Doelstellingen van de netwerken zijn 1) kwaliteitsverbetering en innovatie, 2) (gezamenlijke) lobby en advocacy op internationaal niveau en 3) (gezamenlijke) institutionele fondsenwerving waardoor de afhankelijkheid van financiering door het Liliane Fonds afneemt. Daarnaast heeft elk netwerk een of meer specifieke thema's gekozen. In de zomer van 2017 is besloten het LINC-traject voort te zetten en erin te investeren. Vervolgens zijn (of worden nog) keuzes gemaakt ten aanzien van de (praktische) organisatie en de ondersteuning van de netwerken, rollen en verantwoordelijkheden, en bijvoorbeeld de inbedding van 'netwerkprojecten' in de bredere aanpak per regio. In de periode 2018-2020 moeten de netwerken hun meerwaarde bewijzen. Het Liliane Fonds hanteert hierbij als uitgangspunt dat de netwerken geen doel op zichzelf zijn, maar een middel, met name voor de versterking van SPO's en daarmee voor de kwalitatieve (door)ontwikkeling van de partnerschappen die we met hen zijn aangegaan. Hieruit vloeit voort dat SPO's in elke partnerschapsfase kunnen deelnemen in een regionaal netwerk. Dit betekent dat de samenstelling van de netwerken heel divers is: organisaties waarmee het partnerschap nog in de 'opbouwfase' is; partners in de 'doorgroei-fase'; voormalige SPO's waarmee we het partnerschap hebben beëindigd omdat ze onvoldoende beantwoordden aan de partnerschapscriteria (zij kunnen blijven deelnemen in een netwerk en daarin ook een rol spelen, maar ze hebben geen partnerschapsrelatie meer met het Liliane Fonds); en voormalige SPO's in de 'zelfvoorzienende fase'.

Ambitie 2020: Eind 2020 moeten de SPO-netwerken zelfstandig operationeel zijn; en zijn er aantoonbare resultaten van hun leer- lobby- en wervingsactiviteiten.

Wat effectieve versterking van SPO's vraagt van het Liliane Fonds

- Om steeds onafhankelijker van het Liliane Fonds te kunnen opereren en kinderen met een handicap een kwalitatief goed programma te bieden, moeten SPO's voldoende sterk zijn op elk gebied dat daarvoor van belang is: organisatiemanagement, programmamanagement met inbegrip van Planning, Monitoring, Evaluatie en Leren, thematische expertise, fondsenwerving, communicatie, financiën, Human Resource Management (HRM) en ICT. Tot nu toe ligt de focus op ondersteuning door het Liliane Fonds op organisatie- en programmamanagement en (in mindere mate) fondsenwerving. Om SPO's effectiever en in hun geheel te versterken, zijn uitbreiding en een andere organisatie van de ondersteuning gewenst. Daarbij is het de bedoeling dat SPO's (nog meer) op maat worden ondersteund (de onderlinge verschillen zijn groot). Om de ondersteuning te verbeteren, is van de kant van SPO's duidelijkheid nodig over hun behoeften aan ondersteuning. Het Liliane Fonds op zijn beurt moet intern en extern doeltreffende multidisciplinaire ondersteuning kunnen organiseren.
- Om dit te realiseren, zijn plannen in de maak voor een andere inrichting van de afdeling Programma's: een multidisciplinair team gaat SPO's ondersteunen bij hun organisatieontwikkeling en er wordt een themaexpertise-team opgezet dat eraan gaat bijdragen dat de steeds sterker wordende SPO's hun programma's ook inhoudelijk goed vormgeven. De afdeling Programma's krijgt ook een andere naam die beter weergeeft dat in het werk van het Liliane Fonds de partnerschappen met Zuidelijke organisaties inmiddels centraal zijn.
- Behalve dat op de afdeling Programma's multidisciplinaire expertise structureel beschikbaar komt, worden ook twee advies-pools opgezet: een organisatiebrede interne pool en een externe pool met daarin onder meer SPO's en consultants met specifieke expertise. In elk organisatieontwikkelings-traject met een SPO wordt steeds 'op maat' gekozen voor de meest effectieve en efficiënte vorm van multidisciplinaire ondersteuning.

- Een andere vereiste voor een effectieve versterking van SPO's is dat het Liliane Fonds beter wordt in projectmatig werken. Ook voor de versterking van projectmatig werken, wordt een plan van aanpak gemaakt. Hierin wordt voortgebouwd op *best practices* uit de afgelopen jaren (w.o. Wij Trekken aan de Bel).

Hoe we de versterking van SPO's aanpakken en de vooruitgang volgen en toetsen

- De beoogde brede versterking van Zuidelijke partners focust op de (uiteindelijk 20) SPO's in de doorgroefase. We constateren dat al deze SPO's - de een meer dan de ander en niet allemaal op dezelfde gebieden - versterking nodig hebben. Om te kunnen borgen dat kinderen in hun programma op een doeltreffende en efficiënte wijze worden ondersteund. Om daarvoor deels zelf geld bijeen te kunnen brengen. Om als organisatie sterker te kunnen worden, meer invloed te kunnen uitoefenen en meer te kunnen bereiken.
- Ook bij de versterking van SPO's leveren we maatwerk. Dit doen we binnen een raamwerk van 5 cruciale expertise-gebieden:
 1. Thematische kennis, onder andere op het gebied van *Community-Based Rehabilitation* (CBR) en de verschillende onderdelen daarbinnen, bijvoorbeeld verbetering van functionaliteit en onderwijs; *Disaster Risk Management* (DRM) en *Sexual and Reproductive Health Rights* (SRHR). Deze kennis, onmisbaar in de versterking van hun PO's, leidt tot betere programma's.
 2. Communicatie en Fondsenwerving. Versterking van kennis op dit gebied leidt er onder meer toe dat SPO's hun naamsbekendheid en reputatie kunnen vergroten en dat ze zelf via lokale en/of institutionele fondsenwerving tenminste een deel van het programma zelf kunnen financieren en voor fondsen minder afhankelijk worden van het Liliane Fonds.
 3. Financieel management, inclusief interne beheersing. Het is van groot belang dat SPO's dit aspect goed op orde hebben, omdat het raakt aan de rechtmatigheid van bestedingen en van invloed is op het vertrouwen van donateurs en fondsenverstrekkers.
 4. Monitoring & Evaluatie. SPO's moeten in staat zijn te monitoren in hoeverre beoogde resultaten al dan niet worden gehaald, resultaten te evalueren en lering te trekken uit de bevindingen.
 5. Lobby & Advocacy. SPO's moeten kunnen bijdragen aan lobby & advocacy op nationaal niveau.

Op alle 5 gebieden moeten SPO's daarnaast hun PO's kunnen (laten) versterken.

- Bij de versterking van SPO's moeten we weten dan wel kunnen vaststellen waarop we onze beperkte middelen het beste kunnen inzetten (wat heeft waar prioriteit en wat is naar verwachting het meest effectief en efficiënt) én heeft de geboden versterking ook inderdaad het beoogde resultaat (worden de doelstellingen voor een SPO behaald, is de SPO aantoonbaar sterker geworden). Daarom gaan we werken met een overzicht waarin van elke SPO in de 'doorgroefase' wordt bijgehouden hoe de SPO 'het doet' op elk van de 5 expertisegebieden.
- Daarvoor brengen we allereerst per SPO de huidige status in kaart (anders gezegd, we doen een nulmeting). Streefdatum hiervoor is 1 februari 2018. Op basis van de uitkomsten wordt vervolgens bepaald waar welke ondersteuning het hardst nodig is en dus ook waar en het Liliane Fonds zijn middelen voor de versterking van SPO's inzet in 2018. Natuurlijk wordt bij de vaststelling hiervan ook rekening gehouden met zowel risico's als kansen.

Na de start van de *Capacity Development*-trajecten (op maat) wordt gedurende het jaar de voortgang gemonitord. Vervolgens wordt jaarlijks opnieuw gekeken wat de status is op de 5 expertise-gebieden.

Ambitie 2020: de (20) SPO's waarmee in 2017 is gestart, hebben op de voor hen meest relevante expertisegebieden een (ruim) voldoende niveau.

Waarom de versterking van SPO's belangrijk is voor kinderen met een handicap

- Een sterke SPO is veel beter in staat te bewerkstelligen dat kinderen in het programma de juiste steun krijgen die blijvend effect heeft in hun leven.
- Hoe sterker en stabielere een SPO is, hoe groter de kans dat het programma voor kinderen met een handicap ter plekke verankerd raakt. Met andere woorden, versterking van SPO's is een investering in de duurzaamheid van steun aan kinderen.

- Met een sterke SPO lopen we minder risico's en een sterke SPO zal kansen sneller en beter weten te benutten. Beide aspecten zijn gunstig voor kinderen.
- Hoe sterker een SPO is, hoe sterker ook haar reputatie (bekend, betrouwbaar, effectief) en hoe groter haar invloed. De SPO kan spreken met gezag, ook richting overheid, en is een aantrekkelijke samenwerkingspartner. Reputatie en invloed van de SPO zijn, onder meer door resultaten van lobby en advocacy, van belang voor kinderen met een handicap in en buiten het programma.
- Een sterke SPO zal steeds beter zelf ten minste een deel van het programma zelf kunnen financieren. Hierdoor kan het Liliane Fonds zijn fondsen weer inzetten op andere plekken.
- SPO's voeren, naast het specifieke programma voor kinderen met een handicap, ook andere activiteiten uit. Ook de uitvoering van deze activiteiten verbetert bij versterking van de SPO, en dit kan direct of indirect weer ten goede komen van kinderen met een handicap, bijvoorbeeld doordat de andere activiteiten 'inclusiever' worden of doordat de SPO kan samenwerken met (nog meer) relevante partijen en meer kans maakt bij fondsenverstrekkers.

3. Versterking communicatie- en wervingskracht, o.a. door aansluiting op trends en technologieën

- Een aantal trends en ontwikkelingen op technologisch gebied bieden het Liliane Fonds en MIVA belangrijke nieuwe mogelijkheden. Zo raakt betalen met de mobiele telefoon steeds meer ingeburgerd; inmiddels doen we met onze smartphone bijna 40 procent van onze iDeal-betalingen (bron: nos.nl). Andere voorbeelden zijn het intussen enorme volume aan onlinevideo op kanalen als YouTube en Facebook en de opkomst van *on demand* televisiekijken.

"De ontwikkeling op het internet heeft veelal te maken met de exponentiële groei van data en content. De mediaconsument gedraagt zich gewoon anders en daar zijn andere strategieën voor nodig."

Patrick Klerx, senioradviseur online content en eigenaar van Online Slimmerik

- Om op deze trends en ontwikkelingen adequaat te kunnen inspelen, moeten we de juiste mensen en competenties 'in huis hebben'. Communicatie en werving vraagt in de komende jaren om een andere kennis/ een ander kennisniveau en om andere samenwerkingen. Daarom investeren het Liliane Fonds en MIVA in de benodigde versterking van het kennisniveau bij het Liliane Fonds en MIVA zelf en bij de SPO's, en in de juiste partnerschappen. Steeds vaker zullen het Liliane Fonds en MIVA in communicatie en werving samenwerken met andere organisaties in Nederland. Het meest voor de hand liggend zijn organisaties met een verwante doelstelling: organisaties die zich inzetten voor de rechten van kinderen en anderen met een handicap of (bredere) kinderorganisaties.

Betrokkenheid van doelgroepen in Nederland vergroten en verduurzamen

- In Nederland groei realiseren in het aantal particuliere donateurs is een enorme uitdaging. Alleen al het vasthouden van de huidige aantallen vergt een effectief loyaliteitsprogramma waarin van essentieel belang is dat we de donateur centraal stellen. Daarom richten we *customer journeys* in voor onderscheiden groepen binnen de particuliere achterban. Hiermee krijgen we goed inzicht in de behoeften van donateurs en vertalen deze vervolgens naar een benadering op maat en naar specifieke relevantie in de dialoog met donateurs. Ook investeren we in één-op-één-trajecten voor zakelijke doelgroepen.
De 'verhalen' in beeld en tekst (ofwel de *content*) die we nodig hebben voor een verbeterde benadering van donateurs en donoren, zal grotendeels van de SPO's moeten komen. Daarom zorgen we er, onder meer met trainingen, voor dat zij in staat zijn om inhoudelijk goede *content* aan te leveren die ook technisch voldoet aan onze criteria.
- Een groeiende groep donateurs heeft meer behoefte aan (actief) 'beleven' dan aan (relatief passief) 'geven'. Om aan hun wensen tegemoet te komen, gaan we *pilots* starten met *Peer2Peer events* en *crowdfunding*. In eerste instantie zullen we in de *pilots* samenwerken met externe experts, terwijl we tegelijkertijd intern expertise opbouwen.

- Daarnaast gaan we de komende jaren onderzoeken óf en zo ja, wáár buiten Nederland mogelijkheden zijn voor de werving van fondsen. Internet en nieuwe technologieën maken het mogelijk ook buiten onze landsgrenzen op zoek te gaan naar financiële steun voor ons werk.
- De positie van MIVA op de Nederlandse 'markt' gaan we versterken door te investeren in meer naamsbekendheid én in vergroting van MIVA's particuliere achterban. Daarbij richten we ons op een vitale, (relatief) verjongde doelgroep die zich aangetrokken voelt tot de vernieuwde positionering van MIVA. Om deze groep te bereiken, experimenteren we - ook nu al - met de inzet van nieuwe media en nieuwe mediakanalen. In samenhang daarmee gaan we samenwerkingsverbanden aan met publieksgerichte mediapartners en consumentenmerken zoals ZIN en Autodrop.

"We begrijpen dat het Liliane Fonds en MIVA samenwerken uit oogpunt van efficiëntie en kostenbesparing. Blijf pionieren. Blijf eigenwijs!"

Ilse Ebbens, marketing director Autodrop

Krachtig neerzetten van de merken Liliane Fonds en MIVA

- In 2017 heeft het Liliane Fonds een merk- en communicatiestrategie uitgewerkt voor de komende jaren. Vanaf 2018 zullen we deze strategie consequent en consistent 'uitrollen'. De strategie en het bijbehorende communicatieconcept zijn richtinggevend voor alle communicatieactiviteiten en -middelen die het Liliane Fonds ontwikkelt.
- In de jaren 2018-2020 werken we ook toe naar een nieuwe positionering van MIVA. Dit pakken we behoedzaam aan. Aannames en vervolgstappen worden getoetst bij de achterban en in de markt. Ook bij de positionering is het uitgangspunt een optimale synergie tussen het Liliane Fonds en MIVA.
- De nieuwe merkstrategie (Liliane Fonds) en positionering (MIVA) vragen beide om een nieuwe, passende *content*-strategie: welke *content* bieden we welke doelgroepen aan, met welk doel, op welk moment en via welke kanalen? We willen deze *content* systematisch toegankelijk en beschikbaar maken voor de hele organisatie. Hierbij houden we ook rekening met de behoeften van de SPO's.

Vergroten van de communicatiekracht van Liliane Fonds, MIVA en de SPO's

- In de jaren 2018-2020 wordt communicatie steeds meer een opdracht voor de hele organisatie, door alle afdelingen heen. Anders gezegd, we willen onszelf ontwikkelen tot een 'communicatieve organisatie'. Om consistentie in de communicatie te waarborgen, formuleren we per doelgroep 'kernboodschappen' die voor de hele organisatie beschikbaar zijn.
- Om de capaciteit van SPO's op het gebied van communicatie en werving te versterken, dragen we expertise over. Hiervoor worden trainingen en *tools* ontwikkeld. Leidend bij de overdracht van expertise is de ondersteuningsbehoefte van individuele SPO's. We willen maatwerk leveren. De structuur van waaruit de expertiseopbouw bij SPO's gaat plaatsvinden, is een van de onderwerpen van het lopende (vervolg)traject Het Nieuwe Werken.

Zoals het Liliane Fonds en MIVA een rol hebben is de versterking van de communicatiekracht van SPO's, hebben SPO's op hun beurt een rol in de vergroting van de communicatiekracht van het Liliane Fonds en MIVA. Om onze doelgroepen in Nederland te informeren en te enthousiasmeren, hebben we goede *content* nodig. Die beschikbaar maken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Ambities 2020: het Liliane Fonds heeft ten minste 90.000-95.000 actieve donateurs; er komen per jaar ten minste 5 nieuwe Partners (bedrijven, stichtingen) bij; er zijn jaarlijks ten minste 3 fondsenwervende publiekscampagnes waarvan 1 in samenwerking met andere organisaties; en er is elk jaar een nalatenschappencampagne.

4. Borging van de invloed van het Zuiden

Het Liliane Fonds hecht veel belang aan de inbreng van zijn Strategische Partnerorganisaties (SPO's). Maar hoewel we hen steeds vaker betrekken, heeft dit tot nu toe een zekere vrijblijvendheid, omdat de inbreng en invloed van SPO's niet formeel is geregeld. In de komende jaren gaan we op zoek naar een constructie die niet vrijblijvend is. Het Liliane Fonds wil 'de stem van het Zuiden' beter borgen. Onze Zuidelijke partners moeten integraal onderdeel worden van de besluitvorming binnen de organisatie.

Hiervoor zijn verschillende opties:

- de SPO's worden 'over de hele linie' onderdeel van de *governance*-structuur van het Liliane Fonds. Als we voor deze optie kiezen, heeft dat een grote impact op de organisatie. Op alle fronten zijn ingrijpende aanpassingen nodig: van de taal binnen het Liliane Fonds - een *switch* naar Engels ligt voor de hand - tot de inrichting van de besluitvormingscyclus.
- de SPO's krijgen een formeel vastgelegde adviesrol. In de praktijk heeft de stuurgroep van LINC, bestaande uit vertegenwoordigers van SPO's, deze adviesrol al, maar omdat ook dit niet officieel is geregeld, geldt ook hiervoor dat het op de keper beschouwd, toch vrijblijvend is.

De komende jaren (2018-2020) onderzoeken we hoe ver we willen gaan: willen we dat de invloed van SPO's zich gaat uitstrekken tot in het dagelijks beleid? Moeten ze bijvoorbeeld ook medezeggenschap krijgen op de verdeling van het Liliane Fonds-budget? En hoe verhoudt zich dit tot het feit dat het Liliane Fonds verantwoordelijk blijft voor een goede besteding van de gelden die ons door donateurs, donoren en andere fondsenverstrekkers zijn toevertrouwd? Of willen we vooral borgen dat SPO's voldoende invloed hebben op strategische momenten?

Voorlopig gaat de voorkeur naar de laatste optie uit. Hiervoor zouden we bijvoorbeeld een orgaan kunnen creëren dat enigszins vergelijkbaar is met de Ondernemingsraad (OR), bijvoorbeeld een Raad van Advies. De medezeggenschap van SPO's zal zich beperken tot onderwerpen die voor het Zuiden van belang zijn. Met deze kanttekening zal het SPO-orgaan ook een structurele rol hebben bij de opstelling van meerjarenplannen en jaarplannen. Daarnaast zouden we onszelf (bijvoorbeeld) kunnen verplichten om vóór de publicatie van jaarrapportages eerst de input en feedback van SPO's te vragen. Hoe het SPO-orgaan is samengesteld, hoe de samenstelling tot stand komt (via verkiezingen of anders) en ten aanzien van welke onderwerpen het SPO-orgaan welk recht heeft moet in de komende jaren nog duidelijk worden.

Hoe dan ook zal de betrokkenheid en invloed van onze Zuidelijke partners de komende jaren geborgd moeten worden. We zijn ervan overtuigd dat het Liliane Fonds hierdoor wint aan kracht. Naarmate het Liliane Fonds krachtiger is, kunnen we ons naar donoren toe ook overtuigender profileren en wordt onze reputatie en ons imago versterkt.

Ambitie 2020: de 'stem' van het Zuiden bij belangrijke besluitvormingsprocessen is geborgd in een structureel orgaan. De betrokkenheid van SPO's is zichtbaar verbeterd en versterkt.

7. Een organisatie die haar meerjarenambities kan waarmaken

Om onze ambities voor de periode 2018-2020 te kunnen realiseren, moeten we er onze organisatie voor toerusten en op inrichten. De huidige inrichting, capaciteit, competenties, (werk)processen, werkafspraken, ICT (structuur, ondersteuning en software) én de organisatiecultuur zijn niet toereikend genoeg en moeten worden doorontwikkeld.

Personeel en organisatie

Medewerkers

- Verwezenlijking van het Meerjarenplan 2018-2020 vraagt om meer en (deels) andere kennis en competenties. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om meer specifieke thematische kennis en

deskundigheid, meer eigen *lobby-* en *advocacy-*kracht, meer onderzoeks-, monitoring- en evaluatiecapaciteit, nieuwe en bredere expertise en vaardigheden op het gebied van communicatie en werving (denk aan de benutting van trends en technologieën, maar ook aan vormgeving in eigen beheer) en meer 'vermogen' (*mindset*, ambitie) om stelselmatig aan verbetering te blijven werken. Nadat we het 'gat' tussen de huidige en de voor realisering van meerjarenplan benodigde capaciteit, kennis en competenties hebben vastgesteld, gaan we het hiaat opvullen. Dit doen we waar mogelijk door de inzet en ontwikkeling van bestaande medewerkers en waar nodig door krachten van buiten aan te trekken. Bij dit laatste wordt steeds op maat bekeken of we al dan niet tijdelijk nieuw personeel werven of dat we externe deskundigen inhuren.

- Ontwikkeling van medewerkers vergroot zowel hun eigen perspectief en werkplezier als hun duurzame inzetbaarheid binnen en voor de organisatie. Vanaf 2018 werken medewerkers in dienstverband met een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Leidinggevenden zijn (en worden nog verder) getraind om de ontwikkeling van medewerkers te faciliteren en te ondersteunen.
- Daarnaast richten we ons de komende jaren op vergroting van de diversiteit en de mobiliteit van het personeelsbestand:
 - Ons personeelsbestand moet in zijn samenstelling de 'maatschappij' maar ook ons specifieke werkgebied, onze kernwaarden en onze doelstellingen zo goed mogelijk weerspiegelen. Concreet betekent dit met name meer mensen met een handicap én meer culturele diversiteit op de werkvloer. Bij het natuurlijke verloop van medewerkers wordt hiermee rekening gehouden. Uiteraard wil het Liliane Fonds ook fysiek optimaal toegankelijk zijn voor medewerkers en bezoekers met een handicap. Dit is nu nog niet het geval. Daarom worden pand en werkplekken (meer) *disability-proof* gemaakt.
 - Bij een grotere mobiliteit denken we bijvoorbeeld aan meer aandacht voor loopbaantrajecten (intern en extern), ruimere mogelijkheden voor onder meer interne stages, taak- en functieroulatie en uitwisseling van medewerkers met andere organisaties in de sector. Achterliggende gedachte is steeds medewerkers 'in beweging' te krijgen en te houden.
- In de komende jaren ontwikkelen we ook meer en betere mogelijkheden voor flexibel werken. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om digitaal werken, ongeacht tijd, locatie of type apparaat, en om digitaal overleg met collega's en samenwerkingspartners op andere plekken in het land of de wereld. Binnen flexibel werken vallen ook de mogelijkheden voor thuiswerken. Dit is nu al (beperkt) mogelijk maar zal mogelijk meer worden gestimuleerd en gefaciliteerd, ook uit praktische overwegingen: het pand is nu al aan de krappe kant en moet bovendien worden aangepast aan het 'nieuwe werken' dat meer ruimte voor overleg en werksessies vergt.

Kwaliteit en Planning, Monitoring en Evaluatie

- Onze plannen voor de komende jaren (en verder) vragen om nog meer aandacht voor de kwaliteit van zowel ons werk als onze organisatie. Binnen het werk van het Liliane Fonds worden onderzoek, evaluaties, en analyse en synthese van de uitkomsten steeds belangrijker, zeker als we ook de ambitie hebben om een goed track record aan te leggen en kennis en kennisproducten te delen binnen maar ook buiten ons netwerk van Zuidelijke partners. Onder meer een goede implementatie van het *results framework* en een breed, systematisch gebruik ervan zijn daarom heel belangrijk.
- Gerichte aandacht blijft ook nodig voor de kwaliteit van onze eigen organisatie en van de organisaties van onze Zuidelijke partners. Concreet betekent dit meer aandacht voor (naast externe ook interne) toetsing, risicomangement en bijvoorbeeld de interne beheersingsmaatregelen van SPO's. Om de organisatiekwaliteit van Zuidelijke partners te toetsen zullen (multidisciplinaire) veldbezoeken nodig zijn en voor verbetering van hun organisatiekwaliteit meer capaciteitsversterkende trajecten en meer (regionale) trainingen.

(Werk)processen en rapportagelijnen

- Voor de ontwikkeling en het beheer van duurzame partnerschappen met Zuidelijke organisaties (speerpunt 2) maar evengoed voor de realisering van onze andere ambities, is multidisciplinair en (meer) projectmatig werken essentieel. Binnen het streven naar dit 'nieuwe werken' wordt niet alleen de afdeling Programma's (vanaf 2018: afdeling Partnerschappen) geherstructureerd, maar verschuift in de hele organisatie de focus van sturing op functies en taken naar sturing op rollen, verantwoordelijkheden en resultaten. Doordat binnen het 'nieuwe werken' niet alleen meer projectmatig maar ook meer in een matrixstructuur wordt geopereerd, zullen (werk)processen en rapportagelijnen hiermee in lijn moeten worden gebracht.
- (Werk)processen en rapportages/rapportagelijnen moeten daarnaast, waar nodig, worden aangepast aan onder meer de beoogde kennisontwikkeling, de samenwerking met Zuidelijk partners in het 'doorstroommodel', de afspraken die met MIVA zijn gemaakt in het kader van de gezamenlijke inclusie-agenda en de nieuwe merk-, communicatie-, wervings- en *content*-strategieën.

Cultuur en leiderschap

- Om te voldoen aan de eisen die het Meerjarenplan 2018-2020 stelt aan de organisatie, moet een cultuur ontstaan die zich kenmerkt door openheid en 'veiligheid' en die is gericht op zelfsturing, op 'eigenaarschap' van medewerkers (ze nemen zelf verantwoordelijkheid) en op geven en ontvangen van feedback (dit moet een vanzelfsprekendheid worden). In de beoogde cultuur is er daarnaast (meer) ruimte voor dialoog (tussen medewerkers en leidinggevenden en tussen medewerkers, teams en afdelingen onderling) en voor *pilots* en tests (die ook kunnen en mogen mislukken).
- Het leiderschap binnen de organisatie moet focussen op de totstandkoming van de gewenste cultuur en moet de cultuurverandering ook faciliteren, door de stijl van leiderschap en op andere manieren.

ICT-/software-ondersteuning

- ICT (- ondersteuning, -structuur en software) wordt van steeds groter strategisch belang. Zonder voldoende passende ICT-capaciteit en -budget kunnen we het Meerjarenplan 2018-2020 niet verwezenlijken. Veel benodigde ICT-ontwikkelingen zullen al in 2018 moeten worden gerealiseerd of in gang worden gezet.
- Voorbeelden hiervan zijn
 - meer (praktische) mogelijkheden om 'aan de basis' (in het veld) gegevens, verhalen en beelden te kunnen verzamelen, zowel voor de opbouw van *evidence* als voor een grotere beschikbaarheid van verhalen en beelden voor communicatie en werving;
 - betere mogelijkheden voor het vastleggen en 'ophalen' van resultaten, zodat we *track records* en relevantie sneller en gemakkelijker kunnen aantonen;
 - ruimere ondersteuning van SPO's (bijvoorbeeld t.b.v. projectmanagement, management-informatie, data-analyse en financiële administratie);
 - facilitering van kennisdeling te door ervoor te zorgen dat hiervoor relevante documenten goed (kunnen) worden georganiseerd en gemakkelijk kunnen worden gedeeld, en ondersteuning van e-learning.
 - facilitering van de samenwerking binnen de SPO-netwerken, bijvoorbeeld door het mogelijk te maken documenten te delen en door ondersteuning van gedeeld projectmanagement na indiening van een gezamenlijke voorstel bij een institutionele fondsenverstrekker;
 - ondersteuning van (*pilots* met) nieuwe vormen van draagvlakversterking en fondsenwerving, bijvoorbeeld *peer-to-peer*-acties;
 - (mogelijk) de ontwikkeling van een donateursportaal;
 - ondersteuning van projectmatig en multidisciplinair werken, bijvoorbeeld met een module voor project- en urenregistratie;
 - ondersteuning van (meer) flexibel werken.

MVO-beleid

Het Liliane Fonds besteedt de komende jaren meer aandacht aan (uitvoering van) MVO-beleid. Concrete Voorbeelden hiervan zijn de verduurzaming van het pand en van het inkoopbeleid.

8. KPI's en streefwaarden

- Over de voortgang op de speerpunten wordt per kwartaal verantwoording afgelegd in een vooral narratieve rapportage.
- Reguliere KPI's worden (grotendeels) afgeleid van het *results framework* (zie *Bijlage IIIa.1*). Het definiëren van de KPI's (bedenken hoe de KPI's worden berekend), het realiseren van de KPI's (programmeren hoe ze worden berekend) en het zichtbaar maken van de KPI's (de berekende uitkomsten op een zinvolle manier laten zien op een *dashboard*; 'zinvol' betekent hier een keuze tussen bijvoorbeeld een vergelijking met voorgaande jaren, werken met een streefwaarde of met een percentage ten opzichte van het totaal) blijkt meer tijd te kosten dan verwacht.

Er zijn 8 KPI's gedefinieerd. Aan de realisatie van deze KPI's wordt op dit moment gewerkt. Over de weergave (binnen de webomgeving van Pluriform of via PowerBI, een losstaande *tool*) moet nog een besluit worden genomen. Dit gebeurt op basis van een *pilot* met twee KPI's in beide omgevingen. Naar verwachting wordt hierover eind februari 2018 een besluit genomen.

- Er is een onderscheid tussen KPI's waarop we sturen en KPI's die we volgen. Een van de KPI's die we ook in de komende jaren nauwgezet zullen volgen, is 'het aantal kinderen in het 'programma'.

9. Begroting 2018-2020

In samenhang met het meerjarenplan zijn Meerjarenbegrotingen 2018-2020 opgesteld. Voor de Meerjarenbegrotingen 2018-2020 van het Liliane Fonds en MIVA, zie *Bijlage IVc* en *Vb*.