

Zie de kracht in elk kind

**Op weg naar een inclusieve samenleving waarin álle kinderen
meedoen**

Strategie 2024-2027

Liliane Fonds



Inhoudsopgave

pag

1. Inleiding - wat ons drijft	3
2. De wereld om ons heen	4
3. Missie, visie en lange termijn doelen	6
4. Rollen van het Liliane Fonds	7
5. Onze pijlers en strategische doelen	8
• Sterke programma's	8
• Betrokkenheid en fondsenwerving	10
• Gezonde organisatie en mensen	11
6. Doorsnijdende thema's	14
• Shifting the Power	
• Data & digitalisering	
• Leren & innoveren	
7. MIVA – op weg met een missie	15

1. Inleiding – wat ons drijft

Het Liliane Fonds kan terugblikken op meer dan 40 jaar historie. Het recht om volwaardig mee te doen hebben we voor vele honderdduizenden kinderen met een handicap bevochten en bereikt. Onze groei in de afgelopen decennia hangt samen met een onderscheidende missie en toegevoegde waarde: we zien de kracht in élk kind en bieden tastbare steun aan kinderen die leven met een handicap in de armste delen van de wereld. Met deze missie hebben we de harten en hoofden van velen kunnen raken: een trouwe achterban van particulieren en vrijwilligers steunt ons, evenals een groeiend aantal andere partners.

De steun voor onze missie hebben we benut om een netwerk van lokale organisaties op te bouwen en te ondersteunen in hun ontwikkeling: voorvechters van inclusie van deze groep kinderen, deskundige doeners die de lokale context kennen en inhoud geven aan onze kernstrategie: community based rehabilitation (CBR). CBR is de revalidatie en integratie van kinderen met een handicap binnen de gemeenschap. Een holistische en inclusieve aanpak die we steeds verder ontwikkelen en professionaliseren.

Onze ambitie is duidelijk: uiteindelijk willen we een wereld waarin álle kinderen meedoen en waarin hun rechten geborgd zijn, zorg, onderwijs en werk voor iedereen toegankelijk is met of zonder handicap, en overheden hun verantwoordelijkheid nemen voor inclusieve kaders en diensten.

In de afgelopen jaren hebben we veel bereikt. Niet alleen voor de kinderen die ondersteuning op maat kregen, maar ook in de transitie naar een structurele verandering. Door het bieden van training en nieuwe opleidingen is de kwaliteit van de dienstverlening van de CBR-medewerkers van onze partners verbeterd. We zorgden er ook voor dat belangrijke onderwerpen als zorg, onderwijs, werk & inkomen, seksuele rechten een plek kregen in nieuwe programma's en initiatieven. Er kwam ook meer expertise op deze thema's in de organisatie. Met een sterk merk en aandacht voor draagvlak wisten we onze inkomsten te vergroten.

Maar we zijn er nog lang niet. De positie van kinderen met een handicap in veel landen is 1-op-1 gerelateerd aan armoede en uitsluiting van kwetsbare mensen in het algemeen. Die kwetsbaarheid groeit helaas op veel plekken door factoren als klimaatverandering, conflict, de voedselcrisis, zwakke publieke voorzieningen en krimpende ruimte voor maatschappelijke organisaties. Deze strategie schetst de volgende fase in de ontwikkeling van het Liliane Fonds in een snel veranderende wereld.

We willen de evolutie waarbij hulp aan individuele kinderen hand in hand gaat met structurele verbeteringen in zorg en onderwijs versnellen, zodat we meer impact voor grotere groepen kinderen realiseren. Daartoe gaan we meerjarige programma's op schaal opzetten die ook op steun mogen gaan rekenen van grotere fondsen en overheden. We kijken breder naar hoe we het systeem kunnen veranderen en ontwikkelen daartoe sterke allianties en nieuwe netwerken. Onverminderd blijven we onze achterban in Nederland betrekken en uitbreiden, zodat onze middelen meegroeien met onze ambities. We gaan onze kennis en expertise beter verzamelen en uitdragen, en zijn in toenemende mate naast financier ook een pleitbezorger om de positie van onze doelgroep te verbeteren. We kunnen onze impact beter aantonen en ondersteunen ons werk met data en onderzoek. Dat doen we met de kracht van het kind centraal, met onze lokale partners in een leidende rol, gesteund door een deskundige, diverse groep medewerkers en vrijwilligers.

Deze meerjarenstrategie schetst de contouren van onze aanpak de komende jaren (2024-2027, met soms een doorkijkje naar onze ambitie voor 2030). Ook benoemen we hierin de samenhang met de missie en het belangrijke werk van MIVA. De invulling van deze strategie stellen we gaandeweg scherper, terwijl we leren van onze inzet, en samen op weg en in dialoog zijn met samenwerkingspartners, collega's en iedereen die onze missie een warm hart toedraagt.

2. De wereld om ons heen

Handicap en internationale samenwerking

De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht voor inclusie en het creëren van een maatschappij waarin iedereen zichzelf kan zijn en mee kan doen. Overheden, internationale organisaties en niet-gouvernementele organisaties leveren meer en meer inspanningen op het aanpakken van barrières voor mensen met een handicap. Anno 2023 is het VN Verdrag Handicap door 186 landen geratificeerd. Nieuwe technologieën hebben bijgedragen aan een toegankelijker omgeving, bijvoorbeeld door digitale platformen en de (technologische) ontwikkeling van ondersteunende middelen, echter de toegang tot deze middelen is ongelijk verdeeld tussen arm en rijk. Ontoereikende implementatie van het VN- verdrag op nationaal en lokaal niveau leidt ertoe dat mensen met een handicap nog steeds geconfronteerd worden met omvangrijke belemmeringen, uitsluiting en stigmatisering in hun dagelijks leven. Het is cruciaal deze complexe en vaak intersectionele vormen ongelijkheid tegen te gaan, door de omarming van een stevige rechtenbenadering en de erkenning dat 'disability' een integraal onderdeel is van het menselijk bestaan.

Wereldwijd zijn er meer dan 1 miljard mensen met een handicap. Ongeveer 93 miljoen kinderen onder de 15 jaar leven met een matige of ernstige handicap. Kinderen uit armere huishoudens, inheemse bevolkingsgroepen en kinderen uit etnische minderheden hebben een significant hoger risico op een handicap. Vrouwen en meisjes met een handicap hebben te maken met 'dubbele discriminatie', resulterend in gender gerelateerd geweld, misbruik en marginalisatie. 80% van de mensen met een handicap woont in lage- en middeninkomenslanden. In vergelijking met mensen zonder beperking verkeren zij vaker in armoede, ervaren zij een slechtere gezondheid en hebben zij beperkt toegang tot onderwijs en de arbeidsmarkt. Kinderen met een beperking in een arme context betreffen een van de kwetsbaarste groepen in de wereldwijde samenleving.

Meer specifiek op het gebied van de revalidatiezorg zien we een trend om revalidatie te integreren in de algemene gezondheidszorg, met als doel het verbeteren van de toegang tot revalidatie voor iedereen. Daarnaast wordt revalidatie geïntegreerd in andere beleidsterreinen zoals onderwijs, sociale zekerheid, werkgelegenheid en gendergelijkheid.

Klimaatcrisis, oorlog en fragiliteit

Met name in Afrika leven steeds meer van de meest arme mensen in fragiele gebieden. Fragiliteit wordt veroorzaakt door lokaal, regionaal of internationaal conflict, en wordt in toenemende mate mede veroorzaakt door de klimaatcrisis en de daarmee samenhangende voedselcrisis. Door aanhoudende droogte, overstromingen en extreem weer mislukken oogsten en ontstaat er schaarste en een gebrek aan voedselzekerheid. De effecten hiervan raakt de meest kwetsbaren, waaronder onze doelgroep: kinderen met een beperking en hun families, het hardst. Dit is een ontwikkeling waar NGO's gericht op de meest kwetsbare doelgroepen in toenemende mate rekening mee zullen moeten houden in hun programma's. Daarnaast zien we in gebieden met toenemende fragiliteit gebrekkige tot afwezige voorzieningen vanuit overheden, zorgsystemen en civil society voor kinderen met een handicap. Kortom hier zijn onze interventies het hardst nodig.

Shifting the power

Een 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 het maatschappelijk

middenveld en een groeiende 'legitimiteitscrisis' die vraagtekens plaatst bij de belangen van internationale NGO's. De overheersende opvatting onder ontwikkelingsorganisaties is dat de toekomst ligt bij samenwerkingen die de expertise van alle partners waarderen, die middelen eerlijk delen, die worden geleid door rechtvaardige en evenwichtige besluitvorming, die openstaan voor leren van elkaar en gebaseerd zijn op wederzijds respect. Ook in Nederland neemt de aandacht voor inclusie toe, wordt het belang van meer diverse organisaties in groeiende mate omarmd, en zetten steeds meer partijen zich in voor de erkenning van onze koloniale erfenis en het actief ontmantelen daarvan.

Geven in Nederland

Nederland kent van oudsher een genereus geefklimaat. De laatste jaren zien we echter het aantal organisaties in de fondsenwervende markt groeien. Door het aflopen van subsidies of andere inkomstenbronnen zijn er meer organisaties actief aan het fondsenwerven. Denk hierbij aan universiteiten, ziekenhuizen en culturele instellingen. Daarnaast zien we dat het aantal huishoudens dat geld geeft aan een goed doel afneemt in Nederland. In 2018 was dit 83%, tegenover 73% in 2020. Het vaste donateurschap groeit wél door de jaren heen. Ongeveer 48% van de huishoudens geeft via een structureel donateurschap. Ondanks dat het aantal huishoudens dat geeft aan goede doelen afneemt, wordt er gesproken over een Gouden Eeuw van de Filantropie. De verwachting is dat de babyboomers die geen kinderen hebben 95% van hun vermogen overdragen aan non-profitorganisaties. Volgens Prof. dr. René Bekkers van de VU zou er tot 2059 een vermogen van 86 miljard euro vrijkomen.

Afgelopen jaren is er steeds meer wet- en regelgeving bijgekomen op het gebied van marketing, denk aan wet- en regelgeving rondom de bescherming van persoonsgegevens. Dit raakt de fondsenwervende activiteiten. Het betekent dat fondsenwerfers meer kennis moeten hebben over wet- en regelgeving en dat het Liliane Fonds beperkter wordt in het benaderen van de samenleving om onze missie te steunen. Bovendien zien we dat de kosten van het grootste fondsenwervende kanaal (face-2-face fieldmarketing) in de sector enorm zijn toegenomen. Het ontwikkelen van diverse, schaalbare wervingskanalen is een van de belangrijkste onderwerpen van gesprek binnen alle goede doelen met inkomsten uit de particuliere markt. Loyaliteit is de afgelopen jaren het sleutelwoord van fondsenwerving geworden, in een context waar de consument steeds kritischer wordt. In het kort: men heeft minder vertrouwen en meer keuze. Loyaliteit creëer je door vertrouwen te vergroten en op maat, eerlijk en transparant te communiceren.

Digitale en technologische ontwikkelingen

De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering gaan razendsnel en de mogelijkheden zijn eindeloos. Artificial Intelligence (AI) is een technologie die al een tijd niet meer weg te denken is. Ook met de opkomst van ChatGPT hebben we allemaal een beeld gekregen van de mogelijkheden van deze technologie. Ook 'augmented reality', 'marketing automation', het altijd verbonden zijn via een telefoon en zeer gepersonaliseerde klantcommunicatie drukken hun stempel op ieders leven. Er is inmiddels een heuse 'wapenwedloop' op de sterkste AI-modellen en meest innovatieve toepassingen. Wat dit betekent voor internationale samenwerking is nog niet helder, maar het is duidelijk een onomkeerbare ontwikkeling die we nauwlettend moeten volgen. De verspreiding van mobiele telefonie en internettoegang in afgelegen regio's heeft de toegang tot informatie en diensten vergroot onder arme en kwetsbare doelgroepen. Dit biedt kansen voor inclusieve ontwikkeling in bijvoorbeeld de domeinen gezondheidzorg, CBR en onderwijs. In Nederland zien we dat data en techniek een steeds prominentere rol spelen binnen fondsenwerving en communicatie. Datagedreven werken is de standaard in de markt en inmiddels een randvoorwaarde om succesvol te zijn in fondsenwerving. Deze trends brengen echter ook zorgen met zich mee over privacy, beveiliging en gelijkheid in toegang.

3. Missie, visie en lange termijn doelen

Het uitgangspunt: een rechtenbenadering

De kern van artikel 23 van het VN Kinderrechtenverdrag 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. Dit is de basis voor onze missie en visie.

Onze Missie: Kinderen met een handicap in ontwikkelingslanden doen volwaardig mee

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

Onze kernwaarden - vertrouwen, verbinding en openheid. Vertrouwen is nodig om kinderen te kunnen laten groeien. Vertrouwen inspireert, telt op en creëert. Verbinding begint met luisteren en de tijd en aandacht nemen die nodig is om contact te maken. Dit is leidend in al ons werk. De verbinding met het kind, de verbinding met onze partners en tussen partners, de verbinding met onze donateurs, vrijwilligers en binnen onze organisatie. Openheid vraagt om kwetsbaarheid en dat vraagt lef. Uit eigen beweging zeggen wat we vinden. Zeggen wat nodig is. Stelling nemen. Binnen en buiten de muren van onze organisatie. Alleen zo kunnen we leren, als individuen, maar ook als organisatie.

Lange termijn doelen

Onze droom is dat over nog eens 40 jaar, in 2060, onze inzet behaald is: Kinderen met een handicap groeien op in een wereld zonder stigmatisering. Gemeenschappen, overheden en maatschappelijke organisaties dragen zelf zorg voor kinderen met een beperking en hun naasten. Kinderen met een handicap hebben toegang tot adequate revalidatie, gezondheidszorg, onderwijs, werk en inkomen en genieten dezelfde rechten als kinderen zonder beperking. Mensen met een handicap zijn wereldwijd vertegenwoordigd in alle sectoren van de maatschappij.

De komende 40 jaar blijft het individuele kind met een handicap en zijn directe omgeving daarom het centrale vertrekpunt van ons werk. Door ons direct te blijven verbinden met kinderen en jongeren met een handicap, door te luisteren naar hun ervaringen en verlangens, blijven we als organisatie een geloofwaardige vertegenwoordiger van onze doelgroep. We bestrijden zo (zelf)stigma en bevorderen persoonlijke groei. We ondersteunen kinderen en jongeren om voor hun eigen rechten op te komen en bij te dragen aan een steeds sterker wordende *disability inclusion movement*. Zonder zelfbewuste kinderen, jongeren en volwassenen met een beperking, zonder sterke maatschappelijke beweging en sterke partnerorganisaties blijft de visie voor 2060 een utopie.

Tot 2027 werken we gericht toe naar meer impact en meer middelen om onze visie van 2060 waar te maken. In 2027 is het Liliane Fonds internationaal erkend als expert op het gebied van 'disability inclusive development' en Community Based Rehabilitation. Onze verschillende rollen in dit veld lichten we op pag. 7 verder toe. We maken in 2027 jaarlijks een verschil in de levens van circa 60.000 kinderen met een handicap en werken in 16 tot 20 landen toe naar inclusieve zorg en onderwijs en participatie van onze doelgroep op alle gebieden. We diversifiëren onze inkomsten door in te zetten op institutionele fondsenwerving en breiden onze particuliere fondsenwerving verder uit. We zijn een eigentijdse werkgever en halen het beste uit divers talent binnen onze organisatie. Deze doelen werken we uit in het hoofdstuk Strategische Pijlers. Om deze resultaten te behalen geven we organisatiebreed aandacht aan drie doorsnijdende thema's: 1) Shifting the power, 2) Data & digitalisering 3) Leren en innoveren. We lichten ze toe in hoofdstuk 6.

4. Rollen van het Liliane Fonds

De relevantie van onze missie en organisatie is onverminderd groot. Maar de wijze waarop we onze rol invullen verandert. Zoals de rol van Noordelijke NGO's in internationale samenwerking breder verandert. De rollen van fondsenwerver en verbinder liggen diep besloten in de historie van het Liliane Fonds. Deze rollen zullen ook in de toekomst alle aandacht krijgen én evolueren. De rollen van pleitbezorger en expert zijn in opbouw en zullen we richting 2027 verder ontwikkelen.

Fondsenwerver

Een cruciale rol is en blijft om fondsen te mobiliseren voor onze missie. Als fondsenwerver zorgen we voor de middelen die onze lokale partners en programma's nodig hebben om het doel te bereiken: het volwaardig meedoen van kinderen met een handicap. In deze rol mobiliseren we vooral échte betrokkenheid van mensen in Nederland, die geraakt worden door onze missie en hieraan zinvol willen bijdragen. Dat kan op meer manieren dan alleen geld geven. Het is ook je tijd, steun of kennis delen. Het vertrouwen van onze donateurs en vrijwilligers is daarbij essentieel. Donateurs en vrijwilligers zitten dan ook in het hart van onze organisatie en we communiceren met hen open over onze resultaten. Ook als het niet goed gaat. We werven daarnaast steeds meer fondsen bij overheden en andere grotere donoren.

Verbinder

We zijn als Liliane Fonds een verbinder die initiatief neemt en vooruitgang mogelijk maakt. De financiering die wij kunnen aantrekken bij onze achterban en bij partners verbinden we met programma's die kinderen ten goede komen. De ontwikkeling en uitvoering van programma's, en in toenemende mate de zeggenschap over de financiering daarvan, willen we meer neerleggen bij onze partners en onze doelgroep in de landen waar we werken. We stimuleren verbindingen tussen partners onderling, zodat sterkere allianties en een wederzijds leerklimaat ontstaat tussen partners en kennisinstellingen, zodat kennis beter zijn weg vindt naar en tussen programma's en de kwaliteit verder groeit. En tussen partners en financiers, zodat hun toegang tot middelen verbetert.

Pleitbezorger

Als Liliane Fonds komen we op voor onze doelgroep; kinderen met een handicap in kwetsbare situaties. We zetten 'disability inclusion' en 'leave no one behind' (het uitgangspunt dat de SDG's alleen behaald kunnen worden als ook de meest kwetsbare mensen worden meegenomen) effectief op de kaart, want we zien de kracht in elk kind en roepen andere organisaties en beleidsmakers op dit ook te doen. We baseren ons op internationale (mensenrechten)verdragen en zorgen ervoor dat de stem van onze doelgroep en onze partners gehoord wordt op nationale en internationale platforms en in media. Hiertoe ondersteunen we ook leervragen van onze partners op het gebied van beleidsbeïnvloeding. In Nederlandse en internationale netwerken spreken we ons uit over de positie van onze doelgroep, we nemen stelling in publieke debatten en presenteren goed onderbouwde aanbevelingen en standpunten bij actuele ontwikkelingen die onze doelgroep raken.

Expert

Het Liliane Fonds heeft de ambitie om dé expert te zijn op het gebied van 'disability inclusive development' en op het gebied van Community Based Rehabilitation. Dit betekent dat we 'evidence-based' kennis over deze gebieden in huis hebben en inzetten. Deze kennis brengen we bijeen zodat we hiermee de kwaliteit van onze programma's kunnen vergroten – en daarmee de impact voor onze doelgroep. Tevens ondersteunt deze onderbouwde kennis onze beleidsbeïnvloeding en stimuleert het nieuwe programmaontwikkeling en de financiering daarvan. Ook werken we nauw samen met kenniscentra in leerpartnerschappen en initiëren we specifieke onderzoeken binnen de leeragenda die we met partners opstellen.

5. Onze pijlers en strategische doelen

In dit hoofdstuk beschrijven we onze drie strategische pijlers voor succes: 1) sterke programma's, 2) betrokkenheid & fondsenwerving en 3) gezonde organisatie en mensen.

1. Sterke programma's

In 2027 werken we samen met een sterk netwerk van lokale partners in 16-20 lage- en middeninkomenslanden in Afrika en Azië. In elk land ondersteunen we een meerjarenprogramma met meetbare doelstellingen, om duurzame verandering in de levens van individuele kinderen met een handicap tot stand te brengen. Onze strategieën en werkwijzen zijn 'evidence based'. We willen onze programma's laten groeien in schaal en impact, met een directe impact op de levens van 60.000 kinderen in 2027 en een groei in kwaliteit van onze interventies. Met onze lobby-agenda versterken we de stem van onze doelgroep en de doelen van onze partners. Om dit te bereiken zien we de volgende speerpunten: a) **Meer doen in minder landen** b) **Effectieve netwerken voor structurele verandering** c) **Thematische focus** d) **Expertise & beleidsbeïnvloeding** e) **Inzicht en bewijs van resultaat**.

Meer doen in minder landen

We brengen ons landenportfolio terug naar 16-20 landen, zodat er meer focus ontstaat en we een grotere impact kunnen bieden voor kinderen met een handicap ons het hardst nodig hebben. Doel is dat in 2027 70% van onze financiering ten goede komt aan kinderen met een handicap die leven in de minst ontwikkelde landen in Afrika en Azië. In een deel van deze landen is de context fragiel, als gevolg van de toenemende crises in de wereld. Dit maakt het werken in deze landen complex, maar juist voor kinderen met een beperking die leven in de aller moeilijkste omstandigheden willen we het verschil maken. In 2027 bestaat ons landenportfolio voor ongeveer 20% uit fragiele landen in Afrika.

Met fragiliteit bedoelen we de combinatie van lage en/of middeninkomenslanden, blootstelling aan risico's als gevolg van (natuur)geweld of politieke spanningen en onvoldoende vermogen van de overheid en de gemeenschappen om die risico's te beheren, op te vangen of te verminderen (OECD). In fragiele staten zijn er minder mogelijkheden voor duurzame ontwikkelingsdoelen, civil society is zwak en samenwerking met de overheid is niet vanzelfsprekend. In deze landen passen we daarom onze strategie en ambities op duurzame ontwikkeling aan. We willen maatwerk bieden.

Om focus mogelijk te maken en een groter deel van de middelen te besteden aan de landen waar de rechten van kinderen met een handicap het meest gevaar lopen, maken we ook de pijnlijke keuze om onze relatie met een aantal landen af te bouwen. Het gaat om India, Togo, Benin, Nigeria en Tsjaad en in alle landen in Latijns-Amerika (Guatemala, Bolivia, Nicaragua). In West-Afrika onderzoeken we of versterking van onze aanwezigheid in de fragiele Sahel-regio mogelijk is, in Azië bouwen we op in twee 'least developed countries'.

Effectieve netwerken voor structurele verandering

In alle focuslanden werken we in 2027 met de strategie '*Building Effective Networks*' (BEN) - die ons huidige 'Strategische Partnerorganisatie-model' vervangt. Een goede context- en stakeholderanalyse, een verandertheorie en een meerjarenplan vormen het hart van deze strategie. Daarbinnen is hulp op maat aan individuele kinderen een integraal onderdeel van de programma's naast meer structurele, lange termijn en duurzame ontwikkelingsdoelen. In elk land zetten we in op werken in de armste regio's. Onze vaste set programmastrategieën bestaat uit een combinatie van hulp op maat via de CBR-strategie, bewustwording en beleidsverandering via lobby & advocacy en

capaciteitsversterking van dienstverleners. We ondersteunen dit netwerk financieel via een centrale, sterke *grant manager* in elk land. Daarnaast bieden we capaciteitsversterking, met name gericht op lokale en nationale belangenverenigingen van mensen met een beperking, die we overal betrekken bij de programma's. MIVA's expertise op toegang tot onderwijs en gezondheidszorg door middel van communicatie en vervoer, vormt een integraal onderdeel van onze landenprogramma's.

We werken in nauwe samenwerking met onze lokale partners aan het verwerven van institutionele financiering om alle programmadoelstellingen te realiseren. Onze ongeoormerkte middelen worden zo steeds meer een hefboom voor het verwerven van additionele, institutionele financiering. Door de focus, de groei in institutionele en particuliere baten zal ons gemiddelde budget per land fors stijgen van ca. € 600.000 nu naar ruim € 1mln in 2027.

Verdieping van onze thematische focus

Community Based Rehabilitation vormt de kern van ons werk. We betrekken de omgeving van het kind om structurele veranderingen op het gebied van inclusie te bewerkstelligen. Werken met de CBR-strategie houdt in dat we enerzijds inzetten op beschikbare, betaalbare en toegankelijke revalidatiediensten (in de breedste zin) in gemeenschappen en op het niveau van het gezin. Ook richten we ons op de inclusie en toegang van kinderen en jongeren met een beperking tot goed onderwijs, werk, sociale bescherming, seksuele rechten en gezondheid, en zorgen we dat ze een actieve rol kunnen spelen in de gemeenschap.

De afgelopen jaren hebben we samen met onze partners op deze terreinen expertise op gebied van inclusie van kinderen met een beperking verder opgebouwd door middel van uitwisseling van kennis en ervaring, training, onderzoek en programma- evaluaties. Deze kennis is bijvoorbeeld ingezet binnen een aantal thematische programma's zoals Make Way, Body Talk, Work & Respect en Zorgkompas en heeft ertoe geleid dat het Liliane Fonds nationaal en internationaal steeds vaker benaderd wordt als 'disability-inclusion' expert.

De komende jaren bouwen we dit verder uit. Binnen ieder thema werken we aan een aantal speerpunten. 'Child safeguarding' is cruciaal gezien de kwetsbaarheid van onze doelgroep, we passen daarom onze 'disability inclusive child safeguarding guidelines' toe in al onze programma's. Beter en op jongere leeftijd screenen van kinderen op het gebied van gezondheid en ontwikkeling zijn speerpunten onder het thema gezondheid en revalidatie. Ook binnen het thema onderwijs richten we ons onder andere op het zo vroeg mogelijk bereiken van kinderen en kwalitatief goed inclusief (kleuter)onderwijs. Toegang tot reproductieve gezondheidszorg en bescherming van de seksuele rechten van jongeren met een beperking blijven prioriteit, dit geven we vorm met de uitrol van programma's zoals Body Talk en het strategische partnerschap Make Way. Op het gebied van werk en inkomen breiden we onze 'WHEEL'-aanpak die economische zelfstandigheid voor jongeren met een beperking bevordert verder uit. Ook gaan we nog meer aandacht besteden aan de schrijnende armoede van de ouders van kinderen met een handicap en het doorbreken van de vicieuze cirkel waar zij vaak in terecht komen.

Zo zetten we onze expertise nog gericht in binnen onze focuslanden om de kwaliteit van de programma's te vergroten. Hierbij maken we zoveel mogelijk gebruik van ons netwerk met experts uit de landen zelf. Daarnaast documenteren we deze kennis en ervaring door deze om te zetten in beleidsadvies, trainingen en kennisproducten, die we delen met overige partners en stakeholders, bijvoorbeeld stakeholders die meer willen leren over hoe zij hun reguliere onderwijs en werk en inkomen programma's inclusief kunnen maken. We ontwikkelen samen met institutionele fondsenwerving grotere thematische programma's, juist gericht op structurele verandering.

Expertise & beleidsbeïnvloeding

We vervullen een leidende rol als expert op het gebied van 'disability inclusive development' en 'leave no one behind'. Naast het delen van onze thematische expertise binnen ons eigen partnernetwerk, bereiken we nog meer kinderen met een beperking door ook andere organisaties te helpen hun programma's inclusief te maken voor kinderen en jongeren met een handicap.

We werken aan systeemverandering aan de hand van onze eigen lobbyagenda. Uitgangspunt hier is 'local to global'. Onze lobbydoelen zijn in lijn met de prioriteiten van onze partners en onze doelgroep. We maken hierbij optimaal gebruik van onze eigen expertise op het gebied van CBR, de jarenlange stevige relatie met kinderen met een handicap via onze partnerorganisaties en de bewijsvoering die we door de jaren heen samen met onze partners hebben opgebouwd. We ontwikkelen lobbydoelen op Community Based Rehabilitation (CBR) met actieve participatie van kinderen en jongeren zelf. We onderzoeken hoe we meer aandacht voor screening, zorg en interventies in de eerste levensfase van kinderen 'early childhood intervention' kunnen integreren in dit lobbydoel. Ook formuleren we lobbydoelstellingen op de thema's onderwijs, werk en inkomen en seksuele en reproductieve rechten. We onderbouwen onze lobby met (eigen) onderzoek en position papers. We zetten ons ervoor in om disability inclusion een steviger plek te geven in het Nederlandse beleid op het gebied van internationale samenwerking. Naast directe, eigen lobby, participeren we actief in lobby netwerken zoals DCDD, IDDC, GCE en de SRGR-lobby groep.

Inzicht en bewijs van resultaat

We zijn steeds beter in staat om inzicht te geven in de korte- en lange termijnveranderingen (*outcomes*) die plaatsvinden binnen onze programma's en in de mate waarin wat we doen uiteindelijk impact heeft op de kwaliteit van leven van kinderen, jongeren en hun omgeving. We zetten daartoe goede monitoring, evaluatie en leren (MEL) in alle fasen van de programmacyclus in, evenals aanvullend onderzoek. We werken met een gebruiksvriendelijk systeem op het gebied van MEL dat ons en de partners actuele inzichten geeft voor bijsturing en bewijs van de resultaten van de programma's.

We versterken de capaciteit van onze partners om hun programma's te monitoren, verifiëren resultaten en zetten in op verdere kwaliteitsverbetering van onze data. We zijn transparant over onze resultaten en impact, zowel naar onze donoren en partners als naar onze doelgroep en belanghebbenden, aan wie actief feedback wordt gevraagd op de programma's of werkwijze.

Met deze aanpak overtuigen we partners om mee te financieren in onze programma's, versterken we de activiteiten op het gebied van beleidsbeïnvloeding van onszelf en van onze partners en verbeteren we voortdurend onze programma's.

2. Betrokkenheid en fondsenwerving

Het Liliane Fonds heeft de ambitie om de komende periode zijn impact te vergroten door meer structurele verbetering in de omgeving van kinderen te bewerkstelligen én kinderen direct te blijven ondersteunen. Om dat te behalen zijn er meer middelen nodig. In 2027 zijn we met 5% per jaar gegroeid in onze inkomsten en groeien we door naar een omzet van minstens **€ 32 miljoen per jaar in 2030**. Groei vraagt om investering. De investeringen in de afgelopen jaren waren voorzichtig en hebben voornamelijk geleid tot behoud van inkomsten. In deze strategische periode willen we daarom meer investeren in **vernieuwing, verbetering en diversificatie**.

Betrokkenheid bij onze missie

Om een grotere impact te maken hebben we engagement nodig: een groot maatschappelijk draagvlak en betrokkenheid bij onze missie. Deze betrokkenheid kan vele vormen aannemen. Van je

interesse laten zien, tot de boodschap verder vertellen, je kennis delen, een donatie doen, in actie komen, je tijd geven of zelfs geven na dit leven. Betrokkenheid bij een gedeelde visie en missie is wat ons met al onze doelgroepen en stakeholders, in Nederland en daarbuiten, verbindt. Onze vrijwilligers zijn daarbij een belangrijke kracht en wij zien hen niet voor niets als onze ‘ambassadeurs’ in Nederland. Hoe we zoveel mogelijk mensen bij ons werk betrekken hebben we beschreven in de Engagementsstrategie. De pijlers van deze strategie zijn 1) **een sterk merk** 2) **de donateur centraal** 3) **diversificatie van inkomsten en kanalen** 4) **data & digitalisering**.

Partnerschappen voor meer impact

Er is groeiende aandacht voor ‘disability’ en een bredere inclusie-agenda binnen ontwikkelingssamenwerking. Dat willen we de komende jaren omzetten in meer en omvangrijkere partnerschappen die impact vergroten. We werken daartoe strategisch samen met bestaande en nieuwe partners. Concreet richten we ons daarbij bijvoorbeeld op de nieuwe ronde van de strategische partnerschappen ter versterking van het maatschappelijk middenveld van het ministerie van Buitenlandse Zaken vanaf 2026. Naast de Nederlandse overheid als donor richten we ons ook op andere (Europese) overheden. Daarnaast zien we kansen om vanuit inhoudelijke raakvlakken te komen tot partnerschappen met enkele grotere Corporate Foundations. Dit vraagt van de organisatie een sterke externe oriëntatie en een ondernemende mindset, evenals het investeren in onderscheidende programma proposities. Ook zullen we vanaf 2026 prioriteit geven aan versterking van de lokale fondsenwerving in de landen waar we werken. In 2030 zijn onze inkomsten uit institutionele fondsenwerving gegroeid naar € 7 miljoen per jaar.

Ambitieuze groei

Het Liliane Fonds geniet een grote naamsbekendheid in Nederland en is een doel dat kan rekenen op een groot donateursvertrouwen. Op het gebied van nalatenschappen behoren we zelfs tot de koplopers van onze branche. Om particuliere fondsenwerving verder te kunnen uitbouwen is er echter meer bekendheid nodig met wát we doen en waarom we dat doen. Onze nieuwe kernpropositie, **Zie de kracht in elk kind**, gaat daarbij helpen. Om te groeien in particuliere fondsenwerving hebben we extra donateurs nodig én zetten we actiever in op het behoud en de loyaliteit van donateurs. Dat betekent dat we op maat communiceren naar onze achterban, transparant zijn over de uitgaven, op een heldere manier de impact van donaties laten zien en de donateur mee laten denken in onze koers via het Liliane Panel. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van lange termijn relaties met onze donateurs en uiteindelijk aan het vergroten van de lange termijn netto-inkomsten. Diversificatie van de instroomkanalen, een mix van fondsenwervende tactieken en data-gedreven werken zijn daarbij belangrijk thema's. In 2030 zijn onze particuliere inkomsten gegroeid zowel uit nalatenschappen (op basis van de groeitrend in de sector en bij het Liliane Fonds geschat op gemiddeld met 3,5% per jaar) als uit particuliere giften en donaties (van €7,6 mio in 2023 naar €11,2 mio in 2030). Lange termijn inkomstengroei komt niet vanzelf. Naast een investering in schaalbare acquisitiekanalen zoals face-2-face, online fondsenwerving, data, en het uitbouwen van nalatenschapswerving, is extra menskracht om dit mogelijk te maken, noodzakelijk. De investeringen worden altijd gedaan op basis van data-gedreven inzichten en een duidelijke business case.

3. Gezonde organisatie en mensen

In 2027 hebben we de groeiambities van de organisatie kunnen realiseren mede doordat we inspelen op veranderingen en innovaties aangaan. Het diverse team van medewerkers vormt de basis voor succes. We hebben onze processen en systemen zo ontwikkeld dat we onze ambities, bijvoorbeeld op het terrein van institutionele financiering, waar kunnen maken. De organisatie kenmerkt zich door eigenaarschap, durf en besluitvaardigheid, als basis voor het behalen van de

beoogde groei op impact en inkomsten voor 2027. Leiderschap is een aanjager van vernieuwing, innovatie & verbinden van de interne organisatie met externe trends en partijen.

Een mensgerichte en inclusieve organisatie

Een snel veranderende wereld en digitalisering vragen daarnaast om grote verscheidenheid en diversiteit aan expertise van medewerkers. Dit vraagt continue aandacht voor werven, opleiden en behouden van medewerkers om zo de juiste mensen binnen te halen en te houden. We zijn een organisatie waar mensen graag willen werken, zich welkom voelen en zichzelf kunnen zijn. Hoe doen we dat?

Modern & competitief: onze arbeidsvoorwaarden passen bij deze tijd, bijvoorbeeld wat betreft flexibiliteit. We streven ernaar om een werkgever met voor de goede-doelen-sector competitieve arbeidsvoorwaarden te zijn.

Sociaal & inclusief: we besteden zorg en aandacht aan onze medewerkers. We streven naar diversiteit in het medewerkersbestand en een inclusieve, gelijkwaardige behandeling. Een organisatie waar iedereen zichzelf kan zijn in een veilige omgeving. Om de diversiteit en inclusie verder te vergroten, onderzoeken we of het wenselijk is dat we een tweetalige organisatie worden.

Internationaal: we werken internationaal, met werknemers en vrijwilligers in Nederland en met onze partners en consultants in de projectlanden.

Vanuit onze kernwaarden: medewerkers kunnen erop **vertrouwen** dat zaken goed geregeld zijn, dat leidinggevenden en collega's onderling **open** communiceren en dat zij vertrouwd worden in hun verantwoordelijkheden. We zijn een warme organisatie met aandacht voor **verbinding** met elkaar.

We kennen sinds de oprichting een grote en belangrijke betrokkenheid van **vrijwilligers**. Over de jaren is hun rol veranderd. In onze nieuwe vrijwilligersstrategie hebben we het belang van vrijwilligers voor de toekomst opnieuw benadrukt. Daartoe is een vrijwilligerscoördinator aangesteld en ontwikkelen we een nieuw programma om de ambassadeursrol van vrijwilligers in het land vorm te geven. In 2027 bereiken we meer mensen door middel van lezingen, sponsoracties en tentoonstellingen. Een community ondersteunt de verbinding tussen de vrijwilligers onderling en met de organisatie.

Een adaptieve organisatie

Om deze ambities te bereiken, moeten we tijdig inspelen op ontwikkelingen en vernieuwingen doorvoeren. Dit vanuit een stevige basis die we hebben. Onze bedrijfsvoering groeit steeds meer van reactief naar proactief business partner. De komende jaren zullen we een aanjager zijn achter het meer datagedreven werken en maken we dit mogelijk met o.a. de ontsluiting van data naar bijvoorbeeld PowerBI. We gebruiken de data ook ter ondersteuning van onze besluitvorming met Ons Kompas, een KPI-overzicht waarmee we monitoren of we op koers liggen om onze ambitieuze resultaten te behalen. Onze plannen vragen ook om investeringen. Dat kan gelukkig ook als financieel gezonde organisaties. Uiteraard blijven we nagaan of het resultaat van investeringen ook oplevert wat we beogen, zodat we financieel gezonde organisaties blijven en kunnen blijven investeren in vernieuwing, inhoudelijk en in onze interne organisatie en werkwijze.

In verband met de beoogde groei van de baten van institutionele donoren, overwegen we de Partos ISO certificering te gaan behalen. Veel is al beschreven in ons kwaliteitshandboek. We blijven interne processen evalueren en verbeteren en houden altijd oog voor het verder verbeteren van systemen en datamanagement, zeker als dit nodig is voor het behalen van organisatie-ambities. Daarnaast blijven we als Liliane Fonds en MIVA uiteraard voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, ook ten behoeve van ons CBF Keurmerk en ANBI-registratie. Compliance is zorgvuldig vormgegeven en geborgd in contracten, processen en formats.

Om tijdig in te kunnen spelen op vernieuwingen, is het van belang te borgen dat medewerkers de kennis en vaardigheden hebben die zij nodig hebben. Daarom 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 faciliteren voor medewerkers en vrijwilligers op kantoor een hedendaagse en toegankelijke (inclusieve) werkomgeving. We faciliteren ook het flexibel op afstand met elkaar (samen)werken, zowel in documenten in de Cloud als hybride vergaderen. Met alle technologische ontwikkelingen blijft informatiebeveiliging een prioriteit.

Een duurzame organisatie

Duurzaamheid gaat een nog grotere rol spelen in onze bedrijfsvoering. We zetten stappen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Op het gebied van huisvesting hebben we al geïnvesteerd in isolatie en zonnepanelen voor ons pand en zijn we van energielabel G naar C gegaan. Met vervolgstappen blijven we aan de slag. Onze vliegreizen hebben de grootste CO2-impact. Het is voor ons werk noodzakelijk om partners en programma's te bezoeken. We gaan werken met een CO2-budget voor vliegreizen per afdeling en stellen de trein als norm voor alle reizen binnen 700 km. Catering voor interne en externe bijeenkomsten verzorgen we vegetarisch. Binnen ons inkoopbeleid geven we voorrang aan duurzaam geproduceerde producten en diensten.

Leiderschap en cultuur

De organisatiecultuur wordt in 2027 gekenmerkt door meer lef en een hoge mate van externe oriëntatie. Meer concreet betekent dit, in lijn met de kernwaarden openheid en vertrouwen, duidelijker uitspreken naar binnen en buiten toe, meer innoveren en meer eigenaarschap binnen de organisatie. We gaan uit van kansen creëren en ruimte om te leren en fouten te maken. Inspirerend en verbindend leiderschap binnen een organisatiecultuur waarin ondernemerschap, kansen en vernieuwing floreren. Om de gewenste cultuur en sterk leiderschap te ondersteunen, investeren we in vitale teams waarin initiatief en persoonlijk leiderschap centraal staan. Ook blijven we werken aan de ontwikkeling van het management, gericht op het aanscherpen en uitdragen van een gedeelde visie en het versterken van mensgericht leiderschap.

Er wordt strategisch ingezet op externe zichtbaarheid van het Liliane Fonds en MIVA binnen de omgeving van partners, mogelijke donoren en andere stakeholders. We gaan op nationaal en internationaal niveau strategische verbindingen aan die helpen om onze doelen te bereiken.

6. Doorsnijdende thema's

We hebben drie doorsnijdende thema's geïdentificeerd die team en afdeling overstijgend van invloed zijn op ons werk en onze strategie en daardoor medebepalend zijn voor ons gezamenlijk succes. Ze zitten in meer of mindere mate verweven door alle drie de strategische pijlers.

Shifting the power

Op dit thema, één van de meest urgente trends in de context van ontwikkelingssamenwerking op dit moment, zijn we in groeiende mate bewust van onze eigen rol, maar hebben we ook nog stappen te zetten. De komende jaren ontwikkelen we een visie op meer gelijkwaardige verhoudingen met en tussen onze partners in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Dit begint met het creëren van interne bewustwording, veranderbereidheid, en het ter discussie te stellen van bestaande verhoudingen. Bovendien zetten we dit op een passende manier om in actie. Onze nieuwe wijze van samenwerken met lokale netwerken – *Building Effective Networks* – is al een concreet voorbeeld. Andere gebieden die we verkennen zijn bijvoorbeeld richtlijnen voor inclusief taalgebruik, de mogelijkheid om besluitvorming over onderdelen van de financiering meer in de landen te leggen waar we werkzaam zijn (*participatory grant making*) en de participatie van vertegenwoordigers van onze doelgroep in strategievorming en governance. Ons beleid op het gebied van Diversiteit & Inclusie sluit hier nauw bij aan en werkt ondersteunend.

Data & digitalisering

We ontwikkelen begin 2024 een roadmap voor de komende jaren met welke stappen we doorlopen om organisatie-breed meer data-gedreven te gaan werken. In 2027 is data-gedreven werken onderdeel van de werkcultuur en zetten we de mogelijkheden van data-gedreven werken in om onze besluitvorming te ondersteunen. We willen de outcome en impact van onze projecten nog meer inzichtelijk en meetbaar maken. Voor fondsenwerving is verdere investering in data en digitale manieren van communiceren en fondsenwerven essentieel voor het halen van de beoogde doelstellingen voor 2027. Digitale kanalen en gepersonaliseerde communicatie (marketing automation) nemen daarbij een steeds belangrijkere plek in in de marketingmix. Deze kanalen vragen om gespecialiseerde expertise en aansturing. Ook zien we kansen voor meer digitale kanalen en technologische vooruitgang in onze programma's, om onze doelgroepen beter te ondersteunen, maar dit is tegelijkertijd contextafhankelijk. Denk aan het verder uitbouwen en ontwikkelen van revalidatieprogramma's op afstand en het verder ontwikkelen van digitale diagnostiek tools.

Leren & innoveren

Onderweg naar 2027 spelen we in op wat er in de wereld om ons heen gebeurt en benutten dat wanneer relevant en mogelijk. Hierdoor leren we, groeien we en doen we het nog beter. We stellen budget en menskracht beschikbaar voor innovaties en dagen onszelf uit om externe trends naar binnen te vertalen om onze doelen te bereiken. Innovatie vraagt om initiatief en experimenteren, durven fouten te maken, en daarvan te leren. We stimuleren daartoe een cultuur van leren, eerlijke feedback en persoonlijke groei. In onze leeragenda zijn de belangrijkste leervragen opgenomen, gericht op de behoeften van onze partners en het versterken van onze programma's en strategie. Van onze innovatieve projecten leren we bijvoorbeeld hoe nieuwe benaderingen succesvol opgeschaald kunnen worden. Daarnaast onderzoeken we samen met partners en onderzoeksinstituten uit binnen- en buitenland hoe we onze impact duurzaam kunnen vergroten. Daarbij bouwen we voort op het succesvolle leer- en onderzoekstraject 'Breaking Down Barriers', een samenwerking met de Radboud Universiteit. Expertise en kennis op het gebied van sociale en medische revalidatie wordt breder belegd zodat in de landen waarin we werken meer kennis wordt gegenereerd en overgedragen.

7. MIVA – op weg met een missie

Twee missies, één bestemming

MIVA werkt samen met het Liliane Fonds. Dat doen we door elkaar aan te vullen en te versterken. Het Liliane Fonds werkt aan een inclusieve samenleving waarin kinderen met een handicap volwaardig kunnen meedoen. Om écht mee te kunnen doen, moeten deze kinderen de juiste gezondheidszorg en onderwijs wel kunnen bereiken. Zeker als ze in afgelegen en vaak arme gebieden wonen. En dat is precies waar MIVA het Liliane Fonds aanvult. MIVA voorziet projecten en hulpverleners namelijk van onmisbare vervoers- en communicatiemiddelen.

Lange termijn doelen van MIVA

Onze toekomstdroom is dat onderwijs en gezondheidszorg bereikbaar zijn voor iedereen. In het bijzonder voor **kwetsbare groepen** zoals ouderen, wezen en kinderen met een beperking. In de komende periode zetten we de samenwerking tussen MIVA en het Liliane Fonds voort met behoud van eigen identiteit en achterban. Het doel voor 2027: een financieel gezonde organisatie met een maximale impact.

Eind 2022 concludeerden we dat MIVA een verouderende achterban heeft, waardoor inkomsten en aantallen particuliere donateurs teruglopen. De samenwerking met de Stichtingen Pater Balemans en Pater Peeters heeft de donateurs aantallen en inkomsten weliswaar tijdelijk doen toenemen, maar in de praktijk bleek het moeilijk om wederom nieuwe stichting ter overname te vinden. Daarnaast zagen we kansen op het gebied van het acquireren van nieuwe stichtingen, vermogensfondsen en congregaties en op het gebied van institutionele fondsenwerving, maar dat de tijd en capaciteit hiervoor onvoldoende beschikbaar was. De komende jaren investeren we in fondsenwerving om weer financieel gezond te worden en de missie van MIVA in de toekomst voort te kunnen zetten.

De weg daar naartoe

In de komende periode werken we naar ons doel in 2027 toe met de volgende interventies:

- Het bereikbaar maken van gezondheidszorg en onderwijs en de MIVA-interventie worden meegenomen in **meerjarenprogramma's (BEN)** in de landen waar we werken.
- We zetten in op **programma-ontwikkeling** rond vervoer en communicatie, waarbij we breder kijken dan alleen het doneren van vervoersmiddelen, zoals naar telerevalidatie en we zoeken daar de juiste partners bij.
- Naast vervoer en communicatie zetten we in op een **derde pijler: solar**. Zo maken we kwetsbare gemeenschappen in afgelegen gebieden zelfredzaam en vergroten we hun toegang tot de wereld in het algemeen, en meer specifiek gezondheidszorg en onderwijs.
- We **benutten gezamenlijke kansen** op het gebied van institutionele fondsenwerving door onze gezamenlijke programmatische aanpak over het voetlicht te brengen.
- Investeren in particuliere fondsenwerving waardoor we op lange termijn financieel gezond blijven en **minimaal € 2 miljoen inkomsten per jaar** blijven realiseren. Dit wordt verder aangevuld door geormerkte financiering uit institutionele fondsenwerving.
- Dit laatste doen we door te investeren in de werving van nieuwe particuliere donateurs. En door meer capaciteit beschikbaar te maken voor de acquisitie van stichtingen, vermogensfondsen en congregaties en voor programma ontwikkeling en institutionele fondsenwerving.

Om deze interventies mogelijk te maken wenden we de reserves van MIVA aan, geven we volop ruimte aan leren, innoveren en programma ontwikkeling en intensiveren we de samenwerking tussen het Liliane Fonds en MIVA op het gebied van donateursbeheer.