

Red een Kind

**Publieksversie
Strategisch Meerjarenbeleid Plan 2011-2015**

Inhoud

Hoofdstuk	pagina
1. Waar hebben we het over? – inleiding & uitleg	3
U krijgt een globaal kader bij het document plus uitleg bij enkele onvermijdelijke vaktermen die u in andere hoofdstukken tegen zult komen.	
2. Onze startpositie voor 2011-2015	5
Waar hebben we de afgelopen jaren aan gewerkt en hoe staan we er nu voor? In anderhalve pagina gaan we in vogelvlucht langs programma's, partners, rollen en fondsen.	
3. Wat gebeurt er om ons heen?	7
In het huidig millennium spreken we van de <i>global village</i> . De wereldwijde structuren en verhoudingen zijn in beweging en beïnvloeden internationale samenwerking. En welke betekenis heeft dit voor Red een Kind?	
4. De kern van ons werk	11
Recht uit ons hart: Wat willen we voor deze wereld? Waar werken we aan? Onze missie en visie, ons wereldbeeld en de kernwaarden die we hooghouden. Om vervolgens te delen hoe wij kinderen in deze wereld een waardige plek willen geven.	
5. Welke keuzes maken we?	14
Na de blik in de breedte (hoofdstuk 3) en in de diepte (hoofdstuk 4) nu concreet over keuzes voor geografische gebieden, partnerorganisaties, programmaontwerp. En alles met het doel om met kinderen & jongeren te werken aan een leven in volheid.	
6. We willen kwaliteit waarborgen	17
Eén van onze speerpunten in 2011-2015: informatie over en feedback op onze programma's verzamelen en gebruiken om kennis te delen en onze impact weer te vergroten.	
7. We gaan voor samenwerking	18
In Nederland, in Europa, in Azië en Afrika. Bedrijven zoeken meer maatschappelijke relevantie, kennisinstituten kijken over de grens – er zijn meer internationale spelers en dat biedt ook kansen. We geloven in samenwerken in een keten van partijen, waarin wij onze specifieke positie innemen.	
8. Hoe organiseren we ons werk?	22
Tot slot een inkijkje in onze organisatie in Zwolle en wat we de komende jaren op ons af zien komen en willen aanpakken.	
9. Waar vinden we het geld?	21
Heel veel particulieren steunen ons werk en we krijgen fondsen van de Nederlandse overheid. Willen we nog meer? Ja. We willen niet afhankelijk zijn van een enkele donor en we willen groeien. Want er leven nog veel te veel kinderen in schrijnende armoede.	
10. Betrokkenheid en verbondenheid vergroten	20
Bewustwording is nodig. We willen het Nederlandse publiek laten beseffen hoe het is om te leven in de marge in Afrika en Azië. En we willen vertellen dat we daarin niet hoeven te berusten, maar dat we in actie kunnen komen.	

1. Waar hebben we het over? – inleiding & uitleg

Met deze publieksversie van het nieuwe meerjarenbeleidplan van Red een Kind willen wij betrokken mensen buiten ons werkveld informeren over de beleidskeuzes en de context van ons werk. Wij geven graag inzicht hoe wij onze missie en visie vertalen naar concrete keuzes in een werkveld dat door de jaren heen complexer wordt. Als bij het lezen vragen niet beantwoord worden, nodigen we u uit om contact met ons op te nemen. Onze contactgegevens vindt u op de laatste pagina van dit document en op de website.

In elk vakgebied ontstaat jargon en in een internationale context worden al snel Engelstalige begrippen één op één overgenomen in het Nederlands. Hieronder volgt ter verduidelijking een lijst met afkortingen en begrippen. In de tekst vindt u deze begrippen *cursief gedrukt* terug.

CCCD Child Centered Community Development, dit is de benadering waar Red een Kind mee werkt: kindgericht werken binnen de context van de lokale gemeenschap. In paragraaf 4.3 is dit verder uitgewerkt.

JBC Job and Business Centre, in zo'n centrum bemiddelt men voor stage of werk en ondersteunt men jongeren die zelfstandig ondernemer willen worden. Zie hoofdstuk 5.

MFS Mede Financierings Stelsel, het subsidieprogramma van de Nederlandse overheid. In de jaren 2006-2010 liep MFS1, in de periode 2011-2015 loopt MFS2.

NGO een Niet-Gouvernementele Organisatie, dat houdt in een organisatie die geen onderdeel uitmaakt van een regering, maar zelfstandig opereert. Er kan wel sprake zijn van subsidie door de overheid. Red een Kind is ook een NGO.

PMEL Plannen, Monitoren, Evalueren, Leren. Een heel proces rond de vormgeving van onze programma's, bedoeld om bij te kunnen sturen als dat nodig is en te leren van ervaringen. Zie hoofdstuk 6.

Empowerment

Empower betekent 'in staat stellen'. Het is een begrip dat we veel gebruiken en staat tegenover de ontwikkelingsgedachte van enkele decennia terug, nl. die van liefdadig uitdelen van goederen /diensten. Met empowerment willen we mensen in staat stellen om zelf een actieve rol te spelen in het ontwikkelingsproces. Red een Kind gelooft dat dit noodzakelijk is voor duurzame verandering. Dit komt op diverse plekken in dit document terug.

Hoog risico-kinderen

Dit is een vertaling van het veel gebezigde 'kids at risk' en gaat om kinderen in een situatie van armoede die levensbedreigend is of hun ontwikkeling belemmert. De doelgroep van Red een Kind.

Levensvaardigheden en -waarden (life skills)

Vaardigheden om gezond en zelfstandig in het leven te staan. Het gaat bijvoorbeeld om het gevoel van eigenwaarde, groepsdruk kunnen weerstaan, een open en vreedzame houding ontwikkelen naar andere mensen / culturen. Ontwikkeling van deze vaardigheden speelt een rol in elk onderwijs- of trainingsprogramma.

Lobby & Advocacy

Lobby kennen we in het Nederlands ook, advocacy minder. Helaas is er ook geen Nederlands woord voor. Letterlijk betekent het voorspraak, verdediging. In de praktijk gaat het om (het ondersteunen van) het behartigen van belangen en het voeren van allerlei vormen van actie.

Millenniumdoelen

In 2000 hebben regeringsleiders van 189 landen afgesproken om vóór 2015 de belangrijkste wereldproblemen aan te pakken. Er zijn acht concrete doelstellingen vastgelegd: de millenniumdoelen. Zie voor meer informatie www.millenniumdoelen.nl

Noorden

Hier duiden we 'onze' kant van de aardbol mee aan (m.n. Europa, VS).

Trust funds

Trust funds beheren eigendom van de ene partij en dat komt een andere partij (bijvoorbeeld een goed doel) ten goede.

Zuiden

Onder zuiden verstaan we de zuidelijke landen waar de ontwikkelingssamenwerking plaats vindt.

2. Onze startpositie voor 2011-2015

2.1 Focus in verandering

Red een Kind is opgericht in 1968 als een christelijke stichting die zich focust op het verbeteren van de situatie van wezen en andere kwetsbare kinderen via partnerschappen met lokale, christelijke organisaties. Dit zijn nog altijd basiselementen in ons werk. Wij zien in elk kind een uniek mens, geschapen naar het beeld van God en wij willen beantwoorden aan het doel om 'de naaste' te zijn voor kwetsbare kinderen. Dagelijks zien wij ons geplaagd voor keuzes die invloed zullen hebben op kinderen en hun directe omgeving. Een enorme uitdaging, die veel vraagt van ons en onze partners. De gezamenlijke basis is van groot belang: de liefde van Jezus Christus voor deze wereld. Bij alle veranderingen blijft deze inspiratiebron dezelfde.

De omgeving waarin het werk zich afspeelt is complex en sterk in ontwikkeling¹. Dit legt nadruk op de eis van professionaliteit, kennis en innovatie, zaken waar Red een Kind aan hecht. Echter uitsluitend als deze hand in hand gaan met passie voor het verbeteren van de situatie van de kinderen. Op die manier is er kans om constructief aanwezig te zijn in het leven van deze kwetsbare kinderen.

Anno 2011 zetten wij ons in voor kinderen in hun eigen omgeving. Het herstellen van hun waardigheid en vergroten van hun veerkracht zijn hoofddoelen in ons werk. Onze doelgroep bestaat niet uit slachtoffers, wij zien hen als eigenaren van hun ontwikkelingsproces. Een belangrijke sleutel tot ontwikkeling is *empowerment* van kinderen en volwassenen.²

'To empower' betekent 'in staat stellen'. Het is een begrip dat we veel gebruiken en staat tegenover de ontwikkelingsgedachte van enkele decennia terug, nl. die van liefdadig uitdelen van goederen /diensten. Met empowerment willen we mensen in staat stellen om zelf een actieve rol te spelen in het ontwikkelingsproces. Red een Kind gelooft dat dit noodzakelijk is voor duurzame verandering.

2.2 De jaren 2006-2010

Met het afsluiten van het jaar 2010 sluiten we een beleidsperiode van vijf jaar af. Het was een periode waarin Red een Kind voor het eerst werkte met fondsen van de overheid. Dankzij het subsidiestelsel van de Nederlandse overheid hebben we een enorme impuls kunnen geven aan onze programma's. Dit is het zogenoemde medefinancieringsstelsel gedurende de jaren 2006-2010, afgekort met MFS1. De nieuwe kansen uit de afgelopen jaren zijn van grote betekenis geweest voor de ontwikkeling van ons werk voor *hoog risico-kinderen*³. Hieronder een aantal conclusies die we eind 2010 konden trekken.

Programma's

Onze kindvisie hebben we verder ontwikkeld en het werk is veel hechter verankerd in de lokale omstandigheden. Onze aanpak is meer gebaseerd op rechten, kindbeschermingsbeleid maakt er een belangrijk onderdeel van uit. En er is oog voor kinderen in hun gemeenschap vanuit het concept van *empowerment*. Voor alle programma's zijn de verschillende stappen, resultaten en een tijdslijn volgens dezelfde methode duidelijk in kaart gebracht (dit heet het Project Cycle Management).

¹ Meer over de complexe en veranderende omgeving vindt u in hoofdstuk 3

² Zie ook hoofdstuk 4 voor een verdere uitwerking van onze visie hierop

³ Zie begrippenlijst in hoofdstuk 1

Partners

Red een Kind voert haar werk uit in nauwe samenwerking met lokale partnerorganisaties. Het zwaartepunt ligt in oost- en centraal-Afrika. Eerder lag dit in Azië, we hebben dus een geografische verschuiving gerealiseerd. Die verschuiving is vooral ingegeven door de grote sociale en economische ontwikkelingen en verschuivingen in de wereld. De situatie in India is opnieuw bekeken en verschillende partnerrelaties zijn geleidelijk aan opgebouwd. De rol van partners is gewijzigd⁴.

'Lobby en advocacy': Lobby is in het Nederlands ook bekend, advocacy minder. Helaas is er ook geen Nederlands woord voor. Letterlijk betekent het voorspraak, verdediging. In de praktijk gaat het om (het ondersteunen in) het behartigen van belangen.

Nieuwe rollen

De organisatie besteedt aandacht aan bewustwording bij het Nederlandse publiek. En we krijgen nieuwe rollen nu we ons inzetten voor het versterken van gemeenschappen en *lobby & advocacy*. Red een Kind is met een aantal andere Nederlandse en buitenlandse organisaties contact aangegaan en neemt deel aan verschillende netwerken. Dit heeft bijgedragen aan visieontwikkeling op de vereiste kennis en de gewenste positie voor de organisatie.

Fondsen

Continue denken we na over onze strategie van fondsenwerving in samenhang met de vernieuwde kindgerichte programma's. Dit kan nog veel beter op elkaar inspelen. De ervaring van de afgelopen jaren zal helpen bij het werven van nieuwe institutionele fondsen. Verder hebben we meer inzicht gekregen in de onderverdeling in onze particuliere sponsors, dat zullen we inzetten voor het vergroten van onze sponsorgroep.

In de periode van 2007 tot 2010 zijn we gegroeid in kwaliteit en in resultaat. In de komende periode werken we verder aan ons mandaat met de verschillende (nieuwe) partijen in het werkveld. Partnerorganisaties hebben de belangrijke functie om de nieuwe strategieën vorm te geven in de programma's.

⁴ Meer over de rol van partners in hoofdstuk 5

3. Wat gebeurt er om ons heen?

In de Nederlandse context en op internationaal niveau verandert er veel ten opzichte van ontwikkelingswerk⁵. Dit leidt tot debat in de samenleving en we verwachten dat het eveneens zal leiden tot beleidswijzigingen aan zowel onze kant van de wereld als aan de zuidelijke kant.

3.1. Wereldwijde aspecten

Wereldwijd gezien kampen we met verschillende crises (economisch en op gebied van energie en voedsel) en de klimaatverandering raakt steeds meer het directe bestaan van mensen. In onze programma's is hier aandacht voor nodig. Er is te weinig vooruitgang in het bereiken van de *millenniumdoelen*, daarom is meer internationale samenwerking nodig in netwerken en allianties. Tegelijkertijd nemen de vragen toe over de toegevoegde waarde van *noordelijke NGO's* in het proces van ontwikkeling.

Noord: Hier bedoelen we 'onze' kant van de wereldbol mee, Europa en de VS.

Zuid: Ontwikkelingslanden in Afrika en Azië (en delen van Zuid-Amerika, maar die vallen buiten het werkveld van Red een Kind).

De Westerse hulp komt in een ander daglicht te staan door de toenemende invloed van de opkomende landen Brazilië, Rusland, India en China (de zogenoemde BRIC-landen). En zowel bij ons als in het *zuiden* groeit het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waardoor de private sector mee gaat doen in het traject van ontwikkeling. Maatschappelijke organisaties in het zuiden zijn sterk ontwikkeld en kunnen een sterke bijdrage leveren. Sommige regeringen zien echter de maatschappelijke organisaties als concurrerende factor in plaats van een waardevolle schakel in het ontwikkelingsproces.

3.2 Zuidelijke aspecten

Het rapport van Unicef "State of the World's Children" uit 2009 leerde ons enkele belangrijke feiten. Er is sinds 1990 voor kinderen vooruitgang geboekt op gebied van ziektepreventie en -behandeling, hygiëne en vooral basisonderwijs. Er zijn echter ook nog grote noden bij kinderen in extreme armoede, bij wezen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om ondervoeding, slechte toegang tot basisvoorzieningen, bloot staan aan geweld, kinderarbeid. De gebieden met de grootste problemen bevinden zich in het deel van Afrika beneden de Sahara en in Zuid-Azië. HIV/Aids speelt daar nog steeds een ontwrichtende rol in de gemeenschappen en gezinnen. Kinderen met een handicap komen vaak niet in de openbaarheid in deze maatschappijen en worden feitelijk uitgesloten van noodzakelijke voorzieningen.

Ondanks dat mensen in de meest afgelegen plaatsen eenvoudiger toegang vinden tot informatie, is er in rurale (dorps)gemeenschappen vaak geen connectie met de ontwikkelingen die in de hoofdsteden gaande zijn. De meerderheid van de rurale bevolking leeft onder de armoedegrens⁶ door gebrek aan (economische) kansen. Gemeenschappen kampen met een tekort aan sociale voorzieningen, terwijl zij worden geconfronteerd met grote aantallen wezen en andere kwetsbare kinderen.

⁵ Voor de geïnteresseerde lezer enkele tips: op www.ontwikkelingsverandering.nl vindt u een syntheserapport van de dialoog tussen het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Min BuZa) en de NGO-sector (2008), het beleidsdocument van Min BuZa "Samenwerken, maatwerk, meerwaarde" (2009) en het WRR-rapport "Minder pretentie, meer ambitie" (2010).

⁶ De Wereldbank beschouwt iemand als arm als men minder dan \$ 1,25 per dag te besteden heeft.

3.3 Trends in fondsenwerving

Fondsen komen direct beschikbaar voor organisaties in het *zuiden*. Dat houdt in: zonder de tussenschakel van een *noordelijke NGO* als Red een Kind. Daardoor wordt de rol voor organisaties die uitsluitend geld of goederen willen uitdelen steeds kleiner. Kritisch rijst regelmatig de vraag bij het publiek en de achterban naar de overheadkosten ("de strijkstok") van de goede doelenorganisaties.

Grote donoren stellen steeds zwaardere eisen op gebied van kwaliteit en systemen voor het plannen, monitoren en evalueren van programma's. Hoe Red een Kind hiermee omgaat, vindt u in hoofdstuk 6.

3.4 Trends in sectoren

Red een Kind is samen met de partnerorganisaties werkzaam in de sectoren onderwijs, beroepstraining & arbeidsbemiddeling en agrarische ontwikkeling. Hieronder volgen enkele trends per sector.

Onderwijs

UNESCO heeft laten weten dat in 2007 in het deel van Afrika ten zuiden van de Sahara in totaal 70% van de kinderen aan primair onderwijs heeft deelgenomen, in zuidwest-Azië is dit 86%. In 1999 was dit respectievelijk 56% en 75%. Deze groei is gerealiseerd dankzij het afschaffen van schoolgeld, het aannemen van leraren en het bouwen van scholen.

De groei in het aantal leerlingen overstijgt echter de stijging van het aantal gebouwen en opgeleide leerkrachten in de scholen en dat heeft invloed op de kwaliteit van het onderwijs. De grote behoefte aan leraren veroorzaakt druk op lerarenopleidingen. Het onderwijs wordt op veel plaatsen te weinig toegesneden op de lokale situatie, waardoor er te weinig aansluiting is met de arbeidsmarkt. Maar ook de verschillende soorten onderwijs (o.a. primair, secundair en beroepsonderwijs) zijn onvoldoende aan elkaar gekoppeld.

Ouders zijn sleutelfiguren in de ontwikkeling van hun kinderen. In situaties van armoede leveren ouders echter zelden een bijdrage aan de vormgeving van onderwijs. Het aantal leerlingen dat voortijdig school verlaat, neemt toe. Leerlingen verhuizen vaker en gezinstructuren wijzigen. Dit wordt veroorzaakt door hoge werkloosheid die migratie in de hand werkt. Een regelrechte uitdaging voor de onderwijsprogramma's.

Er is een nadrukkelijk verband tussen het opleidingsniveau van de ouders en het aantal kinderen per gezin. Er wordt een sterke bevolkingsgroei voorzien in Afrika. Goed onderwijs is een cruciale factor met het oog op het verminderen van onhoudbaar hoge groeicijfers.

Verschuillende partnerorganisaties hebben in hun (afgelegen) regio's te maken met een overheid die niet werkt aan toegang tot en kwaliteit van onderwijs.

Beroepstraining & arbeidsbemiddeling

Het formele beroepsonderwijs in veel landen sluit te weinig aan bij de arbeidsmarkt en heeft gebrek aan kwaliteit. Dit komt door gebrek aan materiaal en goede werkplaatsen, aan goede docenten, aan behoorlijke lesprogramma's. Maar ook door zeer beperkte

stagemogelijkheden en het ontbreken van informatie over de kansen op de arbeidsmarkt. Onderwijsinstellingen helpen de jongeren zelden naar werk.

Onze partnerorganisaties werken in regio's met hoge jeugdwerkloosheid. Samen met laag opleidingsniveau vormt dit een groot obstakel voor sociaaleconomische ontwikkeling, ondanks de beschikbare natuurlijke bronnen. Door ontwikkeling van de juiste vaardigheden zou de agrarische samenleving de aanwezige hulpbronnen beter kunnen benutten.

Voedselzekerheid en de agrarische sector

Klimaatverandering doet een aanslag op de voedselzekerheid, omdat natuurlijke bronnen verwoest raken. Bevolkingsgroei betekent dat meer mensen putten uit dezelfde hulpbronnen. Het aantal klimaatvluchtelingen zal in de toekomst alleen maar toenemen.

Globalisering is zowel kans als bedreiging. Het brengt kansen op gebied van de markt, maar is een bedreiging voor de lokale duurzame voedselproductie. In de rurale gebieden werkt een hoog percentage van de mensen in de voedselproductie.

Microfinanciering en micro-ondernemingen

Veel landen hebben een landbouwachtergrond. Dit geeft potentieel voor (agrarische) ketenontwikkeling. Deze ontwikkeling kan positief bijdragen aan de inkomensontwikkeling in de gezinnen. Helaas ontbreekt het aan goede analyse van de ontbrekende schakels en aan een gunstig ondernemersklimaat. De bankensector is in veel landen alleen geïnteresseerd in veilige, korte termijn leningen. Deze worden vaak gebruikt voor commerciële activiteiten, niet voor (agrarische) productie.

Studenten en gemarginaliseerde gemeenschappen – de mensen die gebruik maken van programma's van Red een Kind – zijn niet de juiste groep voor het stimuleren van bedrijfsontwikkeling. Ondernemers behoren vaak tot de (lagere) middenklasse. De stap van de micro-onderneming (eenmanszaak) naar midden- en kleinbedrijf blijkt enorm groot.

3.5 Noordelijke aspecten

Veranderende rollen

In onze eigen samenleving en in *zuidelijke* samenlevingen spelen ontwikkelingen die invloed hebben op de rol van *noordelijke* NGO's. Het maatschappelijk middenveld krijgt in Nederland een minder breed takenpakket door het herontdekken van de rol van de overheid en door het opkomen van nieuwe actoren. In het *zuiden* hebben de maatschappelijke organisaties de rol opgepakt om het gebruik van overheidsdiensten mogelijk te maken en zij zijn pleitbezorgers voor betere regelgeving waar de bevolking baat bij heeft. De *noordelijke* NGO's leveren een bijdrage aan het versterken van de maatschappelijke organisaties in het *zuiden* door op te treden als een makelaar van kennis, support en netwerken tussen *noord* en *zuid*.

Nieuwe actoren, nieuwe kansen

Nieuwe partijen nemen deel aan ontwikkelingssamenwerking: zoals bedrijven die vanuit de gedachte van maatschappelijk verantwoord ondernemen zich verbinden aan ontwikkelingsprojecten, maar ook kennis- en onderwijsinstellingen (universiteiten, hogescholen, enz.) die tegenwoordig een internationale focus hebben en een groeiend aantal particulieren dat een eigen project start, zoals de financiering van een school of kliniek (de zogenoemde particuliere initiatieven). De economische ontwikkeling van arme landen wordt gestimuleerd door allerlei zakelijke overeenkomsten met bij voorbeeld China, maar dit garandeert nog geen eerlijke verdeling van de groei. Een goed netwerk met verschillende spelers in het veld zal helpen om gemarginaliseerde bevolkingsgroepen te laten aanhaken bij de ontwikkelingen.

Onze wortels in de samenleving

De organisatie is geworteld in een deel van de orthodox-protestantse populatie in Nederland. Onze private donoren willen hun levensovertuiging in praktijk brengen en hechten tot nu toe aan goede doelen die daarbij aansluiten. We verwachten echter dat er meer en meer openheid zal ontstaan naar goede doelen die minder aansluiten bij de levensovertuiging.

Red een Kind maakt de sponsors graag tot actieve partners in het ontwikkelingsproces. Dat vraagt om communicatiemogelijkheden. De technologische ontwikkelingen, zoals de nieuwe media, bieden nieuwe mogelijkheden voor communicatie tussen sponsors en gesponsord. Ze brengen ook verschillende uitdagingen mee als het om neveneffecten gaat. Red een Kind werkt aan een vernieuwende benadering van de contacten tussen sponsors en de sponsorkinderen en sponsorprojecten.

3.6 De lange termijnrol & de implicaties voor het werk

Diverse regeringen groeien in het realiseren van basisvoorzieningen, zoals onderwijs en gezondheidszorg. Door het maatschappelijk middenveld te versterken, kan de kloof tussen het gemarginaliseerde deel van de bevolking en de bestaande voorzieningen worden gedicht. Dit vereist een goede relatie tussen de overheid en de maatschappelijke organisaties. Red een Kind heeft de visie om haar partnerorganisaties toe te rusten om deze constructieve rol te spelen in hun samenleving.

Netwerken en samenwerken met andere spelers, zoals bedrijven en universiteiten, maar ook met collega-organisaties is deze beleidsperiode een basisbegrip. Red een Kind ziet voor zichzelf een makelaarsrol weggelegd, bijvoorbeeld tussen het werkveld en de nieuwe spelers. Partnerorganisaties werken met elkaar samen in regionale allianties en deze allianties maken het deelnemen aan consortia eenvoudiger, omdat krachten worden gebundeld. Deze samenwerkingsverbanden slagen alleen als de deelnemers de toegevoegde waarde ervan inzien. Deze toegevoegde waarde kan zitten in kennisontwikkeling en leren van elkaar, betrokkenheid van nieuwe spelers bij het uitvoeren van programma's, sneller toegang vinden tot een partij die een bepaald probleem kan helpen oplossen, fondsen genereren en het proces van *lobby en advocacy*.

4. De kern van ons werk

In onze missie en visie is de reden van bestaan verwoord en het hoofddoel van de organisatie. Daarnaast zijn ons wereldbeeld en onze waarden verwoord in de documenten Basisverklaring en Kernwaarden.

4.1 Missie, visie en kernwaarden

Missie: Geïnspireerd door de liefde van God streeft Red een Kind ernaar dat kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen hun leven kunnen leiden in waardigheid en al zijn volheid.

Gemarginaliseerde kinderen en jongeren vormen met hun families het hart van het mandaat en moeten de drijvende krachten te blijven achter ons handelen. Leven in volheid is een begrip uit het Bijbelboek Johannes (hoofdstuk 10:10). Dit omvat alle aspecten van het leven: fysiek, sociaal, economisch, psychisch en geestelijk. Het impliceert (gelijk)waardigheid en leven in harmonie met zichzelf, de ander, de schepping en met God. Dit sluit uit dat het *noorden* het eigen wereldbeeld of manier van leven dicteert aan het *zuiden*.

Visie: Red een Kind stelt gezinnen en hun gemeenschappen die worden geconfronteerd met marginalisering, discriminatie en armoede, in staat een goede en veilige plek te zijn voor kwetsbare kinderen, in liefde, waardigheid en met kansen.

De Bijbel is de bron van onze missie en visie. Daardoor houden we rekening in ons handelen met begrippen als schepping, zondeval, verzoening en herstel. In deze gebroken wereld heeft God gezorgd voor verzoening en herstel door het kruis van Jezus Christus. Onze activiteiten komen voort uit het navolgen van Jezus en we willen hiermee als het ware bewegwijzering te plaatsen naar zijn naderend Koninkrijk.

Ieder mensenleven heeft zin en iedereen is gelijkwaardig. Ontwikkelingswerk betreft dan ook niet het verlenen van een gunst, maar we beogen levensomstandigheden te veranderen die tegengesteld zijn aan Gods doel voor Zijn mensen. Dat is niet eenzijdig, maar juist een wederzijds proces van transformatie door wederzijdse beïnvloeding.

Onze vijf kernwaarden:

1. Liefde ligt aan alle andere waarden ten grondslag. De bron is de liefde van Jezus Christus waar we zelf door zijn aangeraakt.
2. Armoede is een zaak van (on)recht, (on)eerlijkheid, (on)gelijkheid en (her)verdeling. Daarom werken we zowel in het *noorden* als in het *zuiden* aan gerechtigheid. Dit verkleint de kwetsbaarheid van armen en stelt hen in staat om hun plek in te nemen in de samenleving. Gerechtigheid voorkomt discriminatie op grond van wat dan ook.
3. Barmhartigheid is een sleutel in het beantwoorden aan dringende noden. Als gerechtigheid faalt, krijgt barmhartigheid voorrang. Onze loyaliteit ligt daarbij bij onze doelgroep van kwetsbare kinderen.
4. Verzoening is nodig als onrecht en geweld samengaan. Gemeenschappen worden verscheurd door conflicten en zonder verzoening komt er geen einde aan het geweld.

5. Het rentmeesterschap van de schepping ligt bij ons allemaal. Onze activiteiten dienen gekenmerkt te worden door transparantie, verantwoordelijkheid, toewijding en vertrouwen.

Als er enkel sprake is van economische groei, worden deze waarden niet gerealiseerd. Maar als de waarden onderdeel zijn van het ontwikkelingsproces, is de toename van welzijn en veiligheid gewaarborgd voor onze doelgroep.

4.2 Hoe zien wij kinderen?

Jezus heeft gezegd: "Wie een kind ontvangt in mijn naam, ontvangt mij." (Mattheüs 18:5). In het verwelkomen van kinderen zien wij de volgende aspecten.

Elk kind telt

Kinderen krijgen onze steun ongeacht hun etniciteit, religie, sociale groep, kaste of wat dan ook.

Het totale kind is welkom

Onze benadering houdt in dat we in onze programma's kansen bieden voor ontwikkeling op geestelijk, mentaal, emotioneel, economisch, sociaal en fysiek terrein. Daarbij heeft Red een Kind aandacht voor specifieke behoeften in elke leeftijdscategorie.

Kind in de gemeenschap

De natuurlijke omgeving voor een kind is de eigen familie. Maar ook de plaatselijke gemeenschap speelt een belangrijke rol in het leven van kinderen, vooral als (één van) beide ouders mist/missen. De Bijbel roept immers op om ook te zorgen voor de vreemdeling en de wees (Deuteronomium 24:17). Het tot bloei laten komen van gezinnen en gemeenschappen biedt stabiliteit en heeft impact op levens van kinderen. Ouderlijke zorg (zowel vader- als moederrol), liefde en bescherming zijn belangrijk voor een evenwichtige ontwikkeling.

De kindontwikkeling

De partners van Red een Kind brengen de plaatselijke tekorten en risico's met betrekking tot de ontwikkeling van kinderen in kaart. Programma's worden vervolgens toegesneden op deze specifieke context. Ook de behoeften van bepaalde leeftijden en ontwikkelingsfasen van kinderen komen aan bod in programma's.

Het kind doet mee

In de Bijbel kent God grote waarde toe aan participatie van de mens in zijn plan met de wereld. Daarom willen wij naar kinderen luisteren en hen in staat stellen om met vertrouwen deel te nemen in hun maatschappij. Dat betekent dat zij zelf een centrale plaats innemen in ontwikkeling van henzelf en hun gemeenschap. Transformatie wordt uitsluitend gerealiseerd als mensen zelf aan hun behoeften tegemoet kunnen komen en toegroeien naar heelheid⁷.

⁷ "The church in response to human need", Vinay Samuel, 1987

5. Welke keuzes maken we?

5.1 Visie op verandering

Red een Kind heeft een benadering ontwikkeld, waarbinnen alle programma's een plek hebben. We noemen het de *CCCD-benadering*. Deze afkorting staat voor Child Centered Community Development. We proberen hier niet de werkelijkheid in te vangen, maar het is een richtinggevend hulpmiddel. Hieronder zijn enkele belangrijke aspecten uitgewerkt.

Child Centered Community Development richt zich op de ontwikkeling en toerusting van lokale gemeenschappen, zodat men in staat is de leefsituatie van kinderen te veranderen.

Geografische focus: In onze geografische keuzes spelen diverse factoren een rol. De human development index⁸, onze kernwaarden, het kunnen inzetten van kennis en ervaring in een regio, historische banden, evenwicht tussen de regio's centraal- & oost-Afrika en Azië en de spanwijdte die we aan kunnen met ons programmamanagement en financiën. We hebben een landelijke focus, in aansluiting bij onze partners waarvan 80% werkt in rurale of semi-stedelijke gebieden. We kiezen juist voor de gebieden en groepen die weinig aandacht krijgen.

Verbinding op lange termijn: Wij verlangen ernaar om kinderen toe te rusten met vaardigheden of middelen om een menswaardig, zelfstandig bestaan op te bouwen en te voorkomen dat extreme armoede weer wordt doorgegeven aan de volgende generatie. Afhankelijk van de context zal de support doorgaans vijf tot tien jaar duren.

Leren: Red een Kind, partners en doelgroep leren van elkaar gedurende de uitvoering van de programma's. Reflectie en evaluatie vindt op verschillende momenten plaats en leveren in eerste instantie leermomenten op.

Strategie van handelen: Red een Kind kiest voor regio's en landen waar ernstige armoede heerst en waar gebrek is aan structuren of voorwaarden voor ontwikkeling. *Lobby en advocacy* vormen een onderdeel van het programma. Het gaat om gerechtigheid en *empowerment*. Dit krijgt vooral aandacht in gebieden waar overheid en andere instituties enigszins effectief zijn en waar het instrument van lobby en advocacy zinvol kan worden ingezet.

De *CCCD-benadering* werkt in de maatschappij van onder naar boven en de doelgroep participeert in alle fasen van de programma's. Participatie is noodzakelijk voor de eigen verantwoordelijkheid, daar begint het vormgeven van waardigheid en gelijkheid.

5.2 Geografisch

Het zwaartepunt van onze bestedingen ligt in Afrika. De komende jaren streven we naar een verdeling van 30-40% in Azië en 60-70% in Afrika. Door in verschillende gebieden te werken, spreiden we de risico's van het werk plus dat de onderscheiden contexten helpen voorkomen dat we een tunnelvisie ontwikkelen. De gebieden waar Red een Kind werkt, worden gezien als de regio's met de meeste armoede.

⁸ Een jaarlijkse uitgave van de Verenigde Naties met informatie over ontwikkeling op gebied van onderwijs, analfabetisme, armoede en levensverwachting.

Azië

India maakt forse groei door, desondanks is de armoede blijvend groot. Red een Kind focust de komende jaren op het noorden en noordoosten van het land. In andere gebieden wordt het werk langzamerhand afgebouwd, evenals de programma's in China, Vietnam en Thailand. Verder zoekt de organisatie naar mogelijkheden in Myanmar en Nepal. In Myanmar nemen we al deel in een consortium en de context is vergelijkbaar met het noordoosten van India. In de komende jaren maken we een zorgvuldige afweging of we ons werk uitbreiden naar Afghanistan en Pakistan.

Afrika

De komende periode breiden we alleen uit binnen landen waar we al werken. Het sterkst in Burundi, Rwanda, Uganda en D.R. Congo en voor een klein deel in Sudan en Ethiopië en de zuidelijke landen Malawi en Zambia. Het volume in Kenia blijft hetzelfde. Het kleine programma in Zuid-Afrika wordt afgebouwd.

5.3 Partners

Red een Kind heeft altijd de visie gehad om samen te werken met lokale organisaties, in plaats van mensen uit te zenden. In de beginjaren van de organisatie werd deze visie maatschappelijk niet breed gedragen, maar door de jaren heen is bewezen dat dit de manier is om te bouwen aan structuren ter plaatse. Dat neemt niet weg dat deze werkwijze weer eigen haken en ogen kent. Partnerschap is een relationeel begrip en impliceert een gezamenlijke inzet om doelen te bereiken. Onderweg komen we obstakels tegen die het werk ingewikkelder maken: de rapportageregels zijn strikt en er is veel vraag naar snel zichtbare resultaten.

Wat betekent de partnerrelatie voor ons?

- De mogelijkheid om programma's onder kinderen en jongeren uit te voeren
- Herkenning op gebied van missie, visie en strategie
- Onderschrijven van Bijbelse waarden en een christelijk wereldbeeld

Naast deze punten hechten wij veel waarde aan kinderbeschermingsbeleid, respect voor de doelgroep en intentie tot transparantie en verantwoordelijkheid.

We hebben geen blauwdruk voor partnerschappen, maar deze drie punten vormen voorwaarden in de relatie. We hebben een methode ontwikkeld om partnerschappen te toetsen. In de komende periode zullen we dit instrument zo aanpassen dat Red een Kind en partners over en weer het onderzoek kunnen uitvoeren.

Ontwikkelingswerk vindt per definitie plaats in gebieden waar problemen zijn en waar bijvoorbeeld de structuren zwak zijn. In het verlenen van hulp ontstaan soms dilemma's die wij in onze maatschappij niet kennen. We dienen daarbij begrip te hebben voor ieders positie, want wederzijds respect is een sleutelbegrip in partnerschap. Partnerorganisaties kunnen, gesteund door Red een Kind, vanuit hun christelijke inspiratie een tegenkracht vormen en werken aan verandering in hun maatschappij.

Bij problemen bij een partner zelf, bijvoorbeeld bij een evaluatie, kiest Red een Kind in eerste instantie voor een coachende rol. Als het ondanks de relationele insteek en ondanks de partnercontracten met duidelijke afspraken zover komt dat we keuzes moeten maken, weegt het belang van de doelgroep het zwaarst, zwaarder dan de loyaliteit in de partnerschap. Het eenzijdig verbreken van een partnerrelatie is echter een uiterste optie en gebeurt alleen als alle andere opties falen.

Red een Kind heeft niet met elke partner dezelfde verhouding. Wij spreken van strategische partners (zij voldoen aan alle criteria), kandidaat-partners (potentie om naar de eerste categorie door te groeien), satellietpartners (zij hebben specifieke kennis, lopen vaak tijdelijk mee) en een groep overigen (groeïend naar een andere categorie of partnerschap in afbouwfase). In de afgelopen beleidsperiode hebben we de moeilijke beslissing genomen om een aantal partnerschappen af te bouwen. Dit zijn partners die geen vernieuwing van beleid wensen of niet in staat zijn die vorm te geven. De programma's sluiten te weinig aan bij onze visie. De afbouwfase wordt echter uitgesmeerd over een lange periode om te voorkomen dat kinderen die nu deel uitmaken van het programma voortijdig van school zouden moeten.

5.4 Programma's

Aan de basis van al onze programma's ligt de *CCCD*-benadering. De programma's zijn onderling met elkaar verbonden.

Basisbehoeften

Als basisbehoeften niet worden vervuld, is het moeilijk om succesvol aandacht te geven aan andere aspecten van het leven. Bij basisbehoeften gaat het niet alleen over de bestaansmiddelen van een gezin, we besteden ook aandacht aan toegang tot informatie en aan gedragsverandering, zodat mensen gebruik kunnen maken van gezondheidszorg, onderdak, voedsel en water.

Basiseducatie

In het programma voor basiseducatie gaat het om elementaire scholing. We hebben het dan over basisonderwijs, middelbare school en ook bijvoorbeeld leren lezen en schrijven voor volwassenen. Tegenwoordig gaan er al veel meer kinderen naar school dan in 1999, maar Red een Kind werkt in een aantal afgelegen gebieden en de toegang tot het onderwijs is daar een serieus aandachtspunt. Daarnaast werken we aan de kwaliteit van het onderwijs. Red een Kind realiseert zich daarbij dat er veel gewonnen kan worden als we aandacht hebben voor de periode voor de schoolleeftijd.

Onze geïntegreerde benadering betekent dat we in onderwijsprogramma's niet alleen uit zijn op kennisontwikkeling, het gaat ook om de ontwikkeling van levensvaardigheden en waarden, inclusief de waarden die in de plaatselijke dorpsgemeenschap worden hooggehouden.

Duurzame economische ontwikkeling / werk & inkomen

Dit programma bevat praktische beroepstraining aan jongeren, gebaseerd op de lokale behoeften. Naast de vakinhoudelijke training worden de jongeren getraind in vaardigheden als arbeidsethos en klantvriendelijkheid. Een tweede component van dit programma zijn de *Job and Business Centres (JBC's)*. Deze centra vormen een schakel tussen opleiding en voorzien in levensonderhoud: zij bemiddelen voor stage of werk en ondersteunen jongeren die zelfstandig ondernemer willen worden. De opleidingen kunnen zij voorzien van relevante marktinformatie. We moedigen de *JBC's* aan om contact te onderhouden met instituten voor microfinanciering, zodat ook de armsten toegang krijgen tot kredieten.

Vier thema's die in elk programma terugkomen

Samen met onze partnerorganisaties hebben we vier thema's benoemd die bij de randvoorwaarden horen voor duurzame ontwikkeling:

1. Gender: Wij willen gelijke kansen creëren voor jongens en voor meisjes en hebben aandacht voor het effect van ons beleid op zowel mannen als vrouwen.
2. HIV/aids: Deze pandemie heeft ingrijpende impact op hele gemeenschappen en families. Red een Kind biedt geen medische zorg, dat doen andere partijen. Wij focussen op het tegengaan van stigma en op preventie onder kinderen en jongeren.
3. Handicaps: We besteden speciale aandacht aan kinderen met een handicap, omdat zij weinig kansen hebben en vaak onzichtbaar zijn in hun maatschappij. Dit doen we in samenwerking met Dark & Light, specialist op dit terrein.
4. Rechten van het kind: We stimuleren bewustwording van kinderrechten in de gemeenschappen. Jezus verleende rechten aan kinderen en Hij liet zien dat God elk kind op het oog heeft. De VN heeft de verklaring van de rechten van het kind opgesteld (UNCRC) en onze partnerorganisaties worden ondersteund in het vormgeven ervan en de communicatie erover. Red een Kind heeft een visiedocument opgesteld over kinderrechten vanuit christelijk perspectief⁹.

⁹ Dit document kunt u opvragen bij Red een Kind.

6. We willen kwaliteit waarborgen

In het kader van ons hoofddoel – bijdragen aan het ontwikkelingsproces van kinderen – versterken we partnerorganisaties en stimuleren we deelname in netwerken. In het coachen van partners brengen we blinde vlekken in de programma's in kaart om dan de partner in verbinding te brengen met een partij die daarin van betekenis kan zijn. Verdere kennisopbouw is nodig om goed rentmeesterschap te kunnen uitoefenen.

PMEL staat voor Plannen, Monitoren, Evalueren, Leren. Het proces rond de vormgeving van onze programma's, bedoeld om bij te kunnen sturen als dat nodig is en te leren van ervaringen.

Vanuit de ontworpen *CCCD-benadering* en de bijbehorende strategieën wordt de visie verder ontwikkeld op o.a. de gewenste capaciteitsversterking bij partners, programma innovatie, beleidsbeïnvloeding en *PMEL*. Deze onderwerpen komen terug in rapportages van partners.

In de afgelopen periode startten we met nieuwe monitoring- en evaluatiesystemen. Het doel is om informatie te verzamelen waarmee we de programma's een impuls kunnen geven. We gaan de komende periode hier meer in investeren door inzet van personeel, ontwikkelen van beleid en van instrumenten om ons lerend vermogen te vergroten.

Behalve controle op programma's biedt het systeem ook mogelijkheden voor diepgaande analyses en aanbevelingen voor het beleid. De informatie zal op verschillende niveaus worden verwerkt, maar we beogen in ieder geval om voorwaarden te scheppen voor onze partners om programma's goed in gang te zetten en bijvoorbeeld het kindbeschermingsbeleid verder te ontwikkelen. Om dus goed gebruik te kunnen maken van de beschikbare informatie, zullen we in ons IT-systeem moeten investeren.

We hebben specifieke indicatoren nodig om de uitkomst en de impact te meten van onze interventies op de kindontwikkeling. Voor de juiste toepassing van de resultaten zullen we rekening houden met de verschillende ontwikkelingsfasen van het kind. We investeren daarom ook in kennis, zowel door inzet van personeel als door het leggen van een link met bijvoorbeeld kennisinstituten.

In paragraaf 3.3 noemden we al de steeds zwaardere eisen van donoren op gebied van systemen. Tegelijkertijd is men kritisch op elke euro die niet direct naar de doelgroep gaat, de overheadkosten moeten beperkt blijven. Dit levert een spanningsveld op. Red een Kind wil zelf echter ook meer kennis opdoen van onze impact. We ervaren het als een stap vooruit om met betere systemen te gaan werken.

Partnerorganisaties maken in de nieuwe beleidsperiode gebruik van dezelfde modellen voor resultaatoverzichten, zo kunnen zij hun aanpak en bijbehorend effect onderling uitwisselen en van elkaars programma's en resultaten leren. Daarnaast zijn er vaste momenten van externe evaluaties, die ook waardevolle informatie opleveren. We verwachten met deze systematische benadering een groei in impact te realiseren van ons werk onder kinderen en jongeren.

Naast de uitwisseling met andere partners in een regionale alliantie, beginnen partners ook gebruik te maken van kennisinstituten. Red een Kind stimuleert dit en zal de komende periode inzetten op het faciliteren van dergelijke koppelingen. En niet alleen de partners, maar ook Red een Kind zelf zal contact onderhouden met andere partijen voor groei in kwaliteit en voor het delen van de nieuw opgedane kennis.

7. We gaan voor samenwerking

7.1 Visie

Red een Kind is er van overtuigd dat samenwerking noodzakelijk is om van betekenis te kunnen zijn. Dit gaat niet alleen om de uitvoerende partnerorganisaties, maar ook over andere spelers in *noord* en *zuid*. We hebben het afgelopen decennium de samenwerking in Nederland en Europa flink uitgebreid. Voor de nieuwe beleidsperiode focussen we op de samenwerking in de landen waar ons werkterrein ligt.

7.2 Samenwerking in het noorden

Hieronder volgt een tabel waarin de samenwerking met *noordelijke* partijen in kaart is gebracht samen met een overzicht van de terreinen waar het om gaat in de samenwerking.

Onze samenwerkingsverbanden							
Organisatie/ netwerk	Identiteit	Programatisch	Noodhulp	Kennis & ervaring	Fondsen	Diensten	Anders
Prisma/ICCO	X	X		X	X	X	X
Partos						X	X
Better Care Network				X		X	
Samenwerkende Kinderfondsen						X	X
EU-CORD	X			X	X	X	
Noodhulpcluster	X		X		X		
Consortium of Dutch NGO's	X	X	X				
Woord en Daad	X	X		X	X	X	
World Servants	X	X				X	
Dark & Light	X	X		X			
Geref. Hogeschool	X			X			

Red een Kind heeft een analyse gemaakt van de mogelijke samenwerkingspartners in Nederland. Het bleek dat Woord en Daad en Red een Kind veel overeenkomsten hebben. Niet alleen in missie, visie en strategie, maar bijvoorbeeld ook in organisatiegeschiedenis en samenwerking met partners. Samen met Woord en Daad vormt Red een Kind een alliantie waarin we strategische samenwerking vormgeven. In de periode 2011-2015 ontvangen we in alliantieverband fondsen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

In Nederland streven we naar meer samenwerking met organisaties die werken aan bewustwording, zoals de Micha Campagne en Time To Turn. In 2011 onderzoeken we de mogelijkheden voor strategische samenwerking op Europees niveau binnen het netwerk van christelijke NGO's EU-CORD. In de jaren daarna zullen de bevindingen hun beslag krijgen in de samenwerking. Ook intercontinentaal zullen we de mogelijkheden onderzoeken, nl. in Canada, de VS en Australië. Fondsenwerving is hierbij het belangrijkste doel, maar we besteden ook aandacht aan het delen van kennis.

In strategische samenwerkingsverbanden ontstaat een eigen dynamiek en we verwachten dat in de komende jaren de sector mogelijk meer geïntegreerd raakt. Het is

cruciaal dat samenwerking kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van de programma's bevordert. Dit gaat boven het individuele organisatiebelang van Red een Kind.

Samenwerking in het zuiden

Het traditionele, bilaterale contact tussen Red een Kind en een individuele partner maakt plaats voor een netwerkbenadering die dynamischer van aard is. Dit komt onder andere doordat de partners tegenwoordig georganiseerd zijn in regionale allianties (zie ook hoofdstuk 4). Deze aanpak maakt het makkelijk om andere actoren in het netwerk op te nemen om kennis en kwaliteit te vergroten. Red een Kind is hier groot voorstander van en wil dit ook faciliteren voor de partnerorganisaties. Het belangrijkste criterium is, dat de samenwerking bijdraagt aan het werk voor de kinderen en jongeren. Met de ene partij is functionele samenwerking gewenst, met een andere partij kan het gaan om een strategische connectie. Voor strategische samenwerking is de minimumeis dat er wederzijdse herkenning is in waarden, visie en strategie.

Vooralsnog zullen de allianties op organische manier groeien. Mogelijk krijgen ze na verloop van tijd een meer formele structuur. De partnerorganisaties zijn hierin beslissend, zij zijn gezamenlijk eigenaar van hun alliantie. Red een Kind heeft een ondersteunende rol van facilitator: bemiddelen tussen en verbinden van mensen en organisaties.

Red een Kind werkt met vijf allianties:

- Hoorn van Afrika: Ethiopië en Sudan
- Oost-Afrika: Kenia en Uganda
- Grote Meren: Rwanda, Burundi, Democratische Republiek Congo
- Zuidelijk Afrika: Malawi en Zambia
- Zuid-Azië: India en wellicht in de toekomst ook Nepal

Red een Kind zal een klankbordgroep vormen waarin uit elke alliantie vertegenwoordigers plaatsnemen die namens de partners kunnen spreken.

8. Hoe organiseren we ons werk?

8.1 Sterke en zwakke punten

We hebben voor de nieuwe beleidsperiode een analyse gemaakt waar we goed in zijn en waarin niet, welke kansen we in onze omgeving zien, maar ook met welke bedreigingen we rekening moeten houden. Per categorie noemen we de top drie.

Sterkten

1. Een relevante programmatische aanpak en een eigen plek in de sector
2. Een vernieuwd en (in potentie) waardevol partner netwerk
3. Ervaring met medefinancieringsprogramma's (Nederlandse overheid) in combinatie met een vitale eigen inkomstenstroom

Zwakten

1. De organisatie heeft verdere ontwikkeling nodig en groei in capaciteit
2. Er is spanning tussen oude programma's die een belasting worden voor de organisatie en nieuwe programma's die nog in een pril stadium verkeren
3. *Lobby en advocacy* is onderontwikkeld

Kansen

1. Onze kwaliteit en relevantie kunnen vergroot worden door het linken aan andere partijen en het leren van elkaar
2. Er zijn mogelijkheden om fondsen uit te breiden en er meer verscheidenheid in aan te brengen
3. We kunnen als *NGO* nieuwe rollen en taken oppakken

Bedreigingen

1. Toegenomen argwaan bij publiek en overheid over de rol en het functioneren van *NGO's*
2. Beperkingen in fondsen bij instituties en publiek
3. Langdurig proces van programmavernieuwing is op verschillende niveaus bedreigend voor de organisatie

Red een Kind concludeert dat het programmamanagement versterkt moet worden en dat we voor investeringen moeten kiezen op gebied van kennis & innovatie, lobby & advocacy en fondsenwerving. Verder moeten we toegerust worden om de nieuwe rollen te vervullen van makelaar van kennis, facilitator en verbinder.

8.2 Organisatiestructuur en capaciteit

We gaan onze rol specificeren voor de periode na 2015. Externe ontwikkelingen zoals de economische en politieke situatie in *noord* en *zuid* zijn hierin van betekenis. Deze tijd vol uitdagingen vereist een flexibele organisatiestructuur en de juiste mate van samenwerking. Partners van Red een Kind kunnen diensten bij de organisatie inkopen als zij die nodig hebben. Als er geen behoefte is aan wat wij bieden, moeten we onze rol aanpassen, zodat we relevant blijven voor kwetsbare kinderen in armoede.

Onze zusterorganisatie in India is de afgelopen jaren verzelfstandigd en neemt de partnerrelaties voor haar rekening die werken met het traditionele kindspansomodel. Het kantoor in Kenia is juist dichterbij de Nederlandse organisatie toe gebracht om in Afrika effectiever te kunnen opereren. Het kantoor in Kenia heeft vooral een financiële en administratieve rol. Elke regionale partnergroep of alliantie wordt begeleid door een onafhankelijke, regionale vertegenwoordiger.

8.3 Human Resources

- Voor nieuwe rollen, samenwerkingsverbanden en activiteiten moeten we nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. Stafleden hebben met onderling verschillende partijen te maken, die zich allen op een eigen manier verhouden tot het werk. Het is niet voldoende om goed te zijn in het vak, de communicatieve en relationele vaardigheden zijn een essentieel onderdeel.
- Red een Kind centraliseert het management van eigen processen en kiest voor een andere verdeling van de verantwoordelijkheid binnen de organisatie.
- De primaire processen zijn vaak interdisciplinair, daarom kiezen we voor een projectmatige aanpak. Personeels- en managementontwikkeling is essentieel.
- Red een Kind zet in op uitbreiding van het fondsenwervingsteam. Verder onderzoeken we of kantoorpersoneel tijdelijk kan meelopen met partners, om de kennis te vergroten van de verschillende werkelijkheden van *noord* en *zuid*.

8.4 Risicomanagement

In deze paragraaf geven we inzicht in de risico's waar we in onze keuzes rekening mee moeten houden. Daarnaast vinden macro-ontwikkelingen plaats waar we mee om moeten gaan als ze ons werk raken.

Fondsenwerving - Verscheidenheid in fondsen verkleint onze kwetsbaarheid en helpt ons om te groeien. Red een Kind hanteert in fondsenwerving een kostenpercentage van 6 tot 8% (het Centraal Bureau Fondsenwerving staat 25% toe). Wellicht zullen we (tijdelijk) de fondsenwervingskosten laten stijgen om onze doelstellingen te bereiken. Als we er niet in slagen fondsen binnen te halen, moeten we ons ambitieniveau bijstellen.

Programma's - Red een Kind werkt aan geïntegreerde programma's vanuit de CCCD-benadering (zie hoofdstuk 5) en vernieuwing van het sponsorprogramma plus afbouw van traditionele programma's. Er zit een spanningsveld tussen de geïntegreerde aanpak ten behoeve van de doelgroep en de donoren die een sectorale benadering hebben.

Partners - Momenteel besteed een groep van 20 partners de institutionele fondsen. In de komende periode voegen we nieuwe partners toe, maar er zullen ook relaties worden afgebouwd. Als partners structureel niet brengen wat vereist is, is een snelle exit-strategie nodig om risico's klein te houden. Als er structurele problemen ontstaan om als NGO ons werk te kunnen doen, zoeken we in overleg met de betrokken donor naar oplossingen, in eerste instantie in dezelfde regio.

Organisatie - De combinatie van verschillende donoren voor één project of programma is een aandachtspunt. Verder is organisatorische afstemming met het Indiase en Keniase kantoor een belangrijk issue.

Financiën - De financiële crisis heeft een ongunstig effect gehad op de wisselkoersen. Dat is een bedreiging voor onze programma's. De kostenstijgingen van levensonderhoud en onderwijs in sommige landen zijn een bedreiging voor een geleidelijk afbouwproces, evenals de demografische ontwikkeling in onze programma's. Samen met partners kijken we naar maatregelen om de kosten onder controle te houden. Door de groeiende programmaomvang moeten we werken aan meer financiële reserves.

Kwaliteit - Red een Kind voldoet aan ISO-standaarden en we werken met het Project Cycle Management. In de toekomst willen we verder toe groeien naar het INK-model.

Red een Kind wil graag benchmarken met collega-organisaties. Binnen Prisma is in 2010 een systeem van evaluatie ingevoerd waar organisaties elkaar over en weer beoordelen. Red een Kind is er voorstander van om dit instrument vaker in te zetten.

Publieke opinie en achterban - In de Nederlandse media is de toon over ontwikkelings-samenwerking kritisch. Er is gebrek aan nuance, de suggestie is dat niets werkt. Dit wordt ook vertaald naar politieke programma's en krijgt invloed op onze achterban, hoe loyaal deze ook is. We beogen open relaties met de media. We willen bijdragen aan de publieke opinie en werken aan bewustwording. Ons streven om ons meer te profileren op gebied van lobby en bewustwording brengt risico's met zich mee voor ons imago.

9. Waar vinden we het geld?

9.1 Strategische keuzes & principes in fondsenwerving

We hebben de afgelopen tijd een aantal keuzes gemaakt in de fondsenwerving, maar in 2011 zal een gedetailleerder fondsenwervingplan worden ontworpen voor de periode tot 2015. De keuzes die genomen zijn, zijn de volgende:

- Meer verscheidenheid aan fondsen creëren
- Uitbreiding van het particuliere sponsorbestand
- Een grotere bijdrage door bedrijven en *trust funds*

In onze fondsenwerving zijn we transparant over de identiteit van onze organisatie. Wij zien donoren als waardevolle partners in het realiseren van onze doelen. We willen het ons toevertrouwde geld efficiënt besteden en onze gestelde doelen realiseren. Daarbij willen wij transparant zijn over onze organisatie en over onze effectiviteit. Naar kinderen en naar hun families en verzorgers toe is waardigheid een sleutelwoord. Wij onthouden ons van activiteiten die hun waardigheid zou kunnen aantasten.

Red een Kind neemt bij de fondsenwerving de VFI Gedragscode in acht van de Vereniging Fondsenwervende Instellingen¹⁰.

9.2 Private & institutionele fondsen

Private fondsenwerving

De vijf jaren voor de economische crisis kenden we jaarlijks een groei van ongeveer een half miljoen euro. Het aantal particuliere gevers stijgt momenteel nog steeds, maar de hoogte van de giften per persoon neemt af. Dit betekent dat deze trend moet worden gekeerd of dat het aantal sponsors moet blijven groeien om toch hetzelfde bedrag binnen te halen. In 2010 ontvingen we € 8 miljoen uit private bronnen en tot 2015 streven we een groei na tot € 13 à € 14 miljoen. Dit leidt ook tot een andere verhouding van de inkomsten wat betreft particulier geld en institutionele fondsen. Uiteraard is het resultaat ook afhankelijk van de economische ontwikkelingen.

Onder private fondsenwerving vallen ook de scholen, kerken, bedrijven en particuliere vermogensfondsen. Red een Kind werkt eraan om iedere groep op een eigen manier te benaderen. Red een Kind is en blijft een achterbanorganisatie en de particuliere lange termijn sponsors krijgen deze periode onze speciale aandacht. Dit vereist een forse inspanning en investeringen in achterbancontacten en communicatie.

Institutionele fondsenwerving

In 2015 willen we groei hebben gerealiseerd in institutionele fondsen. Dit is een stimulans om goede kwaliteit te leveren, ook in relatie met andere organisaties. We streven echter naar onafhankelijkheid van een enkele grote donor. Van de Nederlandse overheid ontvangen we subsidie die loopt van 2011 tot 2015. Daarnaast starten we met fondsenwerving bij Europese en wereldwijde instellingen, zoals het Global Fund. Dit vraagt wel om investering in onze capaciteit van institutionele fondsenwerving.

¹⁰ Zie <http://www.vfi.nl/website/branche-informatie/codes-en-richtlijnen/codes/codes> voor meer informatie

10. Betrokkenheid en verbondenheid vergroten

10.1 Visie

Red een Kind staat in relatie met hele verschillende partijen: kinderen en jongeren, politieke beleidsmakers, sponsors, partnerorganisaties en nog meer groepen. Overal is goede communicatie belangrijk en onder alle omstandigheden beogen wij respectvolle, eerlijke en transparante boodschappen. We hoeven niet iedereen te overtuigen van ons gezichtspunt. We willen in de eerste plaats een stem geven aan kwetsbare kinderen en een instrument zijn om hen in het middelpunt plaatsen. Iedereen die contact onderhoudt met Red een Kind weet dat we een organisatie zijn die de verbinding legt met kinderen in nood en werkt voor hun en hun families. Dat is onze centrale boodschap!

Red een Kind kiest voor een positieve boodschap en neemt als uitgangspunt 'leven in waardigheid'. We geven onze communicatie vorm vanuit drie elementen:

- Rechten - elk kind heeft recht op een leven in waardigheid
- Delen - onrechtvaardigheid is onacceptabel, wij willen onze middelen delen
- Verantwoordelijkheid - het is onze verantwoordelijkheid om kansen te creëren voor kwetsbare kinderen.

Deze elementen komen op allerlei plekken in onze communicatie terug met behulp van diverse middelen: gesproken en geschreven woord, illustraties, film, kunst. De privacy wordt zo beschermd dat persoonlijke zaken niet zomaar worden gedeeld. Met foto's van onze doelgroep gaan we zorgvuldig om.

10.2 Communicatieterreinen

We onderkennen drie hoofdgebieden in de externe communicatie. Bij *bewustwording* richten we ons op particulieren, instituties en beleidsmakers en vertellen over de levensomstandigheden van de kinderen en jongeren in ontwikkelingslanden. Door het *delen van informatie* vertellen wij wat we als organisatie doen. In de *fondsenwerving* motiveren we (potentiële) sponsors om bij te dragen.

Bewustwording

Bewustwording is een speerpunt de komende jaren. We zullen present zijn op scholen, bijeenkomsten en festivals. Daarbij richten we ons op kennis (informerende over de situatie in *zuidelijke* gemeenschappen en de gewenste veranderingen), houding (publiek raakt betrokken op gezinnen in het *zuiden*) en gedrag (mensen initiëren acties).

Informatie

Red een Kind wil een A-merk zijn onder de christelijke organisaties voor ontwikkelingswerk. We werken aan grotere naamsbekendheid binnen en buiten de traditionele achterban. Onze campagnes komen naar voren in ons magazine en via free publicity en non-print media (traditionele media, website en social media).

Communicatie met sponsors

We zien een kans om voor sponsors de verbinding te zijn met kinderen en gezinnen. We bevinden ons in een periode van vernieuwing van het werk en van sponsormodellen. Dit kan verwarrend zijn, omdat verschillende beelden – traditioneel en nieuw – tijdelijk naast elkaar bestaan. De organisatie heeft een wat saai imago en in het sponsorbestand signaleren we veroudering. In de vernieuwing onderzoeken we of er meerwaarde zit in het inzetten van nieuwe communicatietechnologie.

Red een Kind

T (038) 460 46 48

E info@redeenkind.nl

Red een Kind op het web:

Eigen site: www.redeenkind.nl

Twitter:

Linkedin:

Postadres:

Postbus 40169

8004 DD Zwolle

Bezoekadres:

G. Stephensonstraat 11

8013 NL Zwolle