



# Beleidsplan 2016-2020

vastgesteld door bestuur  
d.d. 28 januari 2016

## **Inhoud:**

Inleiding .....	3
Kernpunten van de strategie.....	5
De strategie voor 2016-2020: een negental prioriteiten gericht op vernieuwing .....	6
De externe omgeving .....	7
De belangrijkste overige keuzes voor 2016-2020 .....	9

## **Mensen met een Missie**

### **Beleidsplan 2016-2020**

#### **Inleiding**

Het beleidskader 2016-2020 van Mensen met een Missie bouwt inhoudelijk voort op de nieuwe strategie die in de beleidsperiode 2014-2015 is ontwikkeld, samen met het bestuur, de AMA-commissie en alle medewerkers. Deze herbezinning vond plaats in een organisatie, die in tien jaar tijd een ontoereikende interne ontwikkeling (efficiency, HR-beleid, automatisering) had doorgemaakt. Ook is er lange tijd niet fundamenteel gediscussieerd over de samenwerkingsrelatie met onze partners. Hiertoe bestond ook geen sense of urgency, ondanks dat deze wel eerder is opgemerkt. Kort samengevat: met de implementatie van de strategie is gebleken dat het te sterk richten op overheidssubsidies leidt tot een verlies aan aandacht en doorontwikkeling voor de oorspronkelijke, unieke wijze van werken. De afbouw van de subsidiegelden per januari 2016 leidt tot grote financiële gevolgen en een leemte die moet worden opgevuld om de continuïteit op een vergelijkbaar niveau te continueren.

Door de sterk dalende inkomsten is er nu sterke aanleiding om de aanpak en de organisatie van Mensen met een Missie radicaal te herzien en toekomstbestendig te maken. Voor alle aspecten geldt dat we in een te groot isolement werken om op de oude voet ons werk voort te zetten. We zijn onder het Nederlands publiek te onbekend als katholieke organisatie voor internationale samenwerking. Onze verbondenheid met internationale netwerken is niet structureel ontwikkeld en geïnstitutionaliseerd en daarmee afhankelijk van betrokken landenmedewerkers. De inkomsten lopen te hard terug om met alle prioriteiten en de huidige organisatievorm door te kunnen gaan. Langdurige missionaire uitzendingen van Noord naar Zuid, één van de pijlers onder ons beleid, passen niet meer in de (politieke en sociale) tijdsgeest. We zijn op zoek naar moderne vormen van ontmoeten en verbinden.

Met onze programma-aanpak (langdurige partnerschappen, intensieve dialoog en het begeleiden van processen van onderop (en van binnenuit) bij partners door Mensen met een Missie, veel aandacht voor religieuze gevoelens en netwerken, weinig scherpe thematische keuzes en geen lokale kantoren) nemen we een niche in het veld van ontwikkelingssamenwerking in. Mede vanwege deze niche kost het veel tijd om nieuwe inkomstenbronnen aan ons te binden. In de eerstkomende twee jaar van de beleidsperiode wordt dit zichtbaar in een neerwaartse aanpassing van het exploitatieniveau, waarna het niveau zich zal herstellen.

Als MT hebben we ons de fundamentele vraag gesteld voor de toekomst en hebben we drie opties doorgelicht, te weten: fusie, terug naar een kleinere omvang en een langzame uitloop of vernieuwing gericht op een eigen aanwezigheid van het werk voor de meest kwetsbaren in (inter)nationale verbanden.

### **Vernieuwing gericht op een eigen aanwezigheid van het werk voor de meest kwetsbaren in (inter)nationale verbanden**

In de komende jaren is door de financiële tekorten afbouw van programma's nodig in de organisatie, en tegelijkertijd opbouw en doorstart van de toekomstbestendige delen van de organisatie, in meer samenwerking met anderen. In diverse landen staan al strategische heroriëntaties op de rol. Eventuele allianties en/of fusies met gelijkgestemde partijen zijn hierbij op termijn noodzakelijk, omdat dit leidt tot meerwaarde en versteviging van het werk en de financieringsgrondslag voor de meest kwetsbaren.

Bouwen aan een moderne, open en efficiënte organisatie, die in haar werk voor de kwetsbaarsten *de sociale en bindende kracht van religie* centraal stelt en kan benoemen. Een organisatie die sociaal-politiek-inhoudelijk voldoende geëquipeerd is om aan de verlangens van haar partners te voldoen en die het als haar taak ziet om voldoende financiële middelen te genereren om duurzame en betrouwbare relaties mogelijk te maken. We starten het overleg met onze belangrijkste stakeholders (partners en religieuzen) over de toekomst van Mensen met een Missie bottom-up. Waar liggen de behoeftes, kansen, verlangens in deze veranderende wereld? Wat moet blijven, wat is ingehaald? Welke rol moet Mensen met een Missie daarbij op zich nemen en, last but not least, zijn we ertoe geëquipeerd in onze huidige organisatievorm?

## **Kernpunten van de strategie**

De fundamentele keuze voor de Katholieke Missionaire Identiteit.

Mensen met een Missie heeft ervoor gekozen om trouw te blijven aan haar bestaansreden: haar missionaire opdracht om aandacht te vragen voor de meest kwetsbaren. Mensen met een Missie is bij uitstek de partij die aandacht heeft voor de tweedeling waarbij zij, die niet gezien worden, onder de voet worden gelopen of onvoldoende in staat zijn aan te haken bij de ontwikkelingen, worden gesteund en over het voetlicht worden gebracht.

## **De strategie nu**

### Visie, missie, nalatenschap, strategie



## **Onze aanpak**

- Geloofsgeïnspireerd (faith-based)
- Persoonlijk (aandacht en betrokkenheid)
- Onderdeel van de gemeenschap (grass roots)
- Aandacht voor zorg, opstaan en verandering
- Wederkerigheid
- Zelfredzaamheid (self-sustainable)

## **De strategie voor 2016-2020: een negental prioriteiten gericht op vernieuwing**

1. Fundamenteel overleg over de toekomst van Mensen met een Missie met de belangrijkste stakeholders, met expliciete keuzes voor de invulling voor de komende periode halverwege 2016.
2. Netwerkopbouw met gelijkgestemde (internationale) organisaties met als doel krachten te bundelen, efficiënter te werken in allianties of fusies, bredere expertise om de kwaliteit van programma's te verbeteren, gezamenlijke fondsenwerving, lobbyactiviteiten enz. Deze netwerkopbouw willen we ontwikkelen indien we samen met partners en organisaties de relevantie onderkennen van de sociale kracht van religie als noodzakelijk en duurzaam ingrediënt om hier blijvende waardecreatie mee te kunnen ontwikkelen en te verankeren. Als voorbeeld is denkbaar een Europese vorm van een Centre of Concern (VS), waarin een dergelijke vorm van participatie tussen verschillende religieuze organisaties is gerealiseerd.
3. Borging van innovatie (in menskracht, aandacht en in de begroting):
  - specifieke expertise en kernkwaliteiten in kaart brengen (bijvoorbeeld toegang tot katholieke netwerken en structuren, fondsenwerving, lobby enz.) en alternatieve verdienmodellen onderzoeken (social venture, consultancy);
  - uitbouw project 100 Reporters als modern voorbeeld, zichzelf financierend, van ontmoeten en verbinden (bij succes social venture bouwen met lokale partners);
  - interne organisatie moderniseren via ICT en personeelsbeleid;
  - onderzoek naar meer structurele lokale aanwezigheid in moderne vorm.
4. Goede zorg voor bestaande donateurs, met name gericht op draagvlakbehoud en het verwerven van nalatenschappen.
5. Fundamentele uitbouw en werving nieuwe leads ten behoeve van de langetermijncontinuïteit door middel van een gestructureerde marketingaanpak. Een eigentijdse marketingaanpak gericht op daadwerkelijke participatie en instap van nieuwe donateurs, waar mogelijk in aansluiting met de 100 Reporters-activiteiten en de resultaten van de onlineactiviteiten.
6. Versterken en verdiepen van relaties met ordes en congregaties, nationaal en ook internationaal.
7. Nationale en internationale fondsenwerving onder (katholieke) stichtingen en fondsen, overheidsfinanciering onder voorbehoud (eerst afweging netwerkanalyse donor, haalbaarheid thema, kosten projectaanvraag).
8. Scherpe positionering als katholieke organisatie voor internationale samenwerking, focus op de sociale kracht van religie. Rapportage van projecten hierop scherper maken.



9. Structurele aanpak van fondsenwerving in brede zin en opzet en ontwikkeling van de diverse kanalen (sectoren, nationaal en internationaal).

## **De externe omgeving**

### *❖ Een instabiele wereld*

Na de val van de muur zijn internationale verhoudingen ingrijpend veranderd; marxisme en liberalisme zijn vervangen door een globaliserend neoliberalisme met als gevolg veel crisis, toenemende ongelijkheid, onvoorspelbaarheid en onveiligheid. Religie wordt door veel groeperingen misbruikt als ideologisch harnas en legitimatie van etnisch, nationalistisch en racistisch geweld. Internationale instituties voor vrede zoals de Verenigde Naties zijn tandeloos.

De groeiende ongelijkheid binnen en tussen landen en de veelheid aan openlijke conflicten leidt tot grote vluchtelingenstromen, met name binnen Afrika en Europa.

Miljoenen mensen zoeken naar nieuwe veilige plekken om hun leven weer invulling te kunnen geven, en zo ontstaan nieuwe onderklassen in midden- en hogere-inkomenslanden.

In Europa uiten de toenemende gevoelens van angst en onveiligheid zich in een groeiende roep tot bewaking van nationale grenzen, herbewapening en meer militaire capaciteit, in Afrika tot veel etnisch en racistisch geweld.

Naast de vele conflicten heeft de financiële crisis in de westerse wereld een rem gezet op het vooruitgangsideaal dat gepaard ging met geloof in de maakbaarheid van de samenleving en het ongeremde gevoel van almaar toenemende welvaart. De frustratie over deze crisis vertaalt zich in groeiend nationalisme en navelstaren in westerse landen. Tolerantie en solidariteit met nieuwkomers en met mensen in andere delen van de wereld staan onder druk.

De ongelijkheid en economische frustratie spelen religieuze fundamentalisten in de kaart.

### *❖ Internationale samenwerking en het Nederlandse overheidsbeleid*

De politieke druk op de portefeuille ontwikkelingssamenwerking is groot. In het regeerakkoord zijn ontwikkelingssamenwerking en buitenlandse handel samengevoegd. Het vizier wordt daarmee primair gericht op economische ontwikkeling, relaties met het Nederlandse bedrijfsleven en inclusieve groei.

Waar voorheen maatschappelijke organisaties een belangrijke plaats innamen in het ontwikkelingsbeleid zijn nu in de ontwikkelingssamenwerkingsbegroting nog maar 25 procent van de uitgaven bestemd voor ngo's. De toewijzing van deze middelen gebeurt de laatste jaren op basis van gerichte aanbestedingen, waardoor de maatschappelijke organisaties in de rol van uitvoerder van overheidsbeleid worden gema-  
noeuvereerd.

❖ *Geefgedrag van Nederlanders*

De bijdrage van particulieren is de afgelopen jaren licht gedaald, waarbij vooral one-issue-bewegingen, welvaartsziektes en noodhulp geliefd zijn. Langdurige en trouwe verbondenheid met organisaties en/of religieuze gemeenschappen is een sterk dalend fenomeen. De jongere generaties zijn meer event-georiënteerd en wisselen snel van goed doel, voelen zich kortstondiger verbonden en hun bijdrage is, mede gevoed door een verminderde economische situatie, lager.

Tegelijkertijd is er ook sprake van een veranderende houding van grotere gevers. De verantwoordingsplicht is zwaarder en tijdrovender geworden, de resultaten moeten SMART en weinig in termen van processen worden geformuleerd. Er wordt meer bedrijfsmatig gedacht, de sector technocratischeert. Dat geldt ook voor andere donoren als Fondsen en Stichtingen en het bedrijfsleven.

❖ *Geefgedrag van katholieken*

Religieuze instituten zoals onze bondgenoten in de ordes en congregaties bouwen af en het kost meer moeite om de donaties op pijl te houden. Met een gemiddelde leeftijd van >85 zal deze groep medio 2020 nog slechts zeer bescheiden van omvang zijn.

Ook de bijdrage aan Mensen met een Missie vanuit de betrokken katholieke achterban zal de komende jaren door de vergrijzing, de ontkerkelijking en een actief beleid van kerksluitingen drastisch afnemen. Dit heeft ook consequenties voor de activiteiten rondom de Week Nederlandse Missionaris.

❖ *Bedrijfsleven en internationale fondsen en stichtingen*

Niet alleen binnen de sector van ontwikkelingssamenwerking, maar ook bij wereldwijd opererende fondsen is er sprake van technocratisering. Veel ngo's decentraliseren hun activiteiten richting landen van activiteit om ter plekke fondsen te werven, mede als gevolg van de dalende ondersteuning vanuit de eigen overheid. Met deze invulling kan er concurrentie ontstaan ten opzichte van lokale organisaties.

Het bedrijfsleven is vooral geïnteresseerd in werk dat gerelateerd is aan zijn productie en concrete thema's als water, gezondheid, medicijnen e.d. Samenlevingsopbouw en religie scoren onder bedrijven niet.

❖ *Samenvattend*

Door de wijziging van geefgedrag en geefmotivatie, verminderde tolerantie, het slinken van de katholieke achterban en technocratisering en economisering binnen de sector van ontwikkelingssamenwerking zijn er minder fondsen beschikbaar voor de meest kwetsbaren, de groep die uit eigen kracht niet mee kan doen. Mensen met een Missie vraagt van oudsher aandacht voor de meest kwetsbaren. En dat zal ze blijven doen. Dit betekent dat Mensen met een Missie kiest voor zogenoemde 'mingebieden', waar het



moelijk werken is, waar veranderingsprocessen in heel kleine stapjes gaan en waar vertrouwen een belangrijke grondslag voor samenwerking is. Dit betekent ook dat Mensen met een Missie grenzen stelt aan de mate waarin ze haar partners dwingt zich te conformeren aan het dominante (ontwikkelings)denken.

De huidige financiering van ons werk staat zwaar onder druk. Het katholiek sociaal denken is wel de basis om met andere waardengeoriënteerde organisaties samenwerking te zoeken. Dat zou helpen om de problemen met onze (te kleine) schaalgrootte en slagkracht op te vangen. Vandaar dat we zoeken naar een groter netwerk of alliantie of eventuele fusiepartners.

Binnen Nederland oriënteren we ons op het (naar verwachting) klein aantal ngo's dat op vergelijkbare wijze werkt als Mensen met een Missie en met wie wij onze kernwaarden delen. Internationaal is er nog onvoldoende kennis beschikbaar over waar eventuele mogelijkheden tot samenwerking zich voordoen. We bouwen dus ook aan Europese en internationale netwerken. En we onderzoeken ook samenwerking met bijvoorbeeld internationale congregaties.

## **De belangrijkste overige keuzes voor 2016-2020**

De sterke dynamiek in de omgeving heeft voor de komende beleidsperiode voor Mensen met een Missie op verschillende terreinen invloed.

### Positionering

De eigen niche waarbinnen Mensen met een Missie functioneert - de eigen missionaire aanpak - biedt onderscheidend vermogen om door te zetten en een eigen positie en een eigen geluid te laten zien in het veld van internationale samenwerking. De sociale kracht van religie is daarbij onze focus.

### Missionair instrumentarium

De ontwikkeling van een eigen missionair instrumentarium is noodzakelijk om een antwoord te geven op de vraag waarom Mensen met een Missie vanuit een ander perspectief, het perspectief van het missionair gedachtegoed, haar werk doet. Dat betekent dat we ons moeten laten voeden door de ervaringen van partners en religieuzen over de hele wereld, ook als tegenhanger van en tegenwicht tegen het overheersende neo-liberale denken.

Concreet betekent dat voor Mensen met een Missie dat zij enerzijds moet voldoen aan de verantwoordingsperspectieven die bij donoren relevant zijn en herkend worden vanuit de sector. De grote uitdaging is om juist het instrumentarium te ontwikkelen waarmee naar donoren toe de expliciete meerwaarde van Mensen met een Missie helder wordt.

Deze herbezinning heeft eerder plaatsgevonden in een organisatie, waarvan in de tien jaar waarin met subsidies van de overheid, PSO (indirect overheidsgeld) en ook de grote gever Porticus is gewerkt, de interne ontwikkeling vooral ingegeven is geweest door de eisen en randvoorwaarden die aan deze subsidies en giften werden gesteld. De organisatie onderging een professionaliseringsslag vergelijkbaar met de slag die in de sector in de breedte werd gemaakt. Tegelijkertijd is het spanningsveld met de missionaire manier van werken nooit weggeweest.

De radicale keuze voor de eigen missionaire identiteit in de strategie is in 2015 doorvertaald in de unit kwaliteit bij de afdeling Financiën & Bedrijfsvoering. De taak van deze unit is om sterker in te zetten op de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de programma's op zodanige wijze dat deze niet langer een automatische reactie zijn op impulsen vanuit de/een subsidiegever, maar op impulsen vanuit de identiteitsgebonden missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Inhoudelijk gaat het daarbij om de doorwerking van én de intrinsieke én de instrumentele waarde van de sociale kracht van religie in de programma's die Mensen met een Missie samen met haar partners ontwikkelt en uitvoert. Waarin komen beide waarden tot uiting en wat betekent dit voor de resultaten die we met deze programma's bereiken? De afgelopen jaren hebben we ons met name gericht op de samenwerking met partners. De waarde van de sociale kracht van religie is daarbij ondergeschikt gebleven en dienen we met de partners van actualiteit te voorzien.

### Interne organisatie

Het is ook voor ons van belang om op voldoende niveau qua exploitatie te kunnen acteren. Mogelijkerwijs passen overnames en samenwerkingen in dit verband met identiteitsgebonden concullega's. Mensen met een Missie staat open voor verschillende vormen van samenwerkingen in dit verband.

Onafhankelijk van de omvang van de organisatie is het lean maken van de organisatie een voorwaarde om naar donoren maar ook naar onze partners, die onze ondersteuning verdienen, verantwoording te kunnen afleggen. Eventuele outsourcing en/of samenwerking van onderdelen met derden (veiligheidsbeleid, toetreding tot shared-service-centra) worden daarbij relevant.

Het inzichtelijk maken van de impact en eigenheid van het werk van Mensen met een Missie moet bereikbaar gemaakt worden voor de buitenwereld. Dit kan alleen door partijen en particulieren daadwerkelijk de verbinding tot stand te laten brengen met het werk van en de mensen met wie Mensen met een Missie samenwerkt. 100 Reporters is daarvan een voorbeeld.

### Relevante netwerken

Vanwege de continuïteitsvraag alsmede de effectiviteit van de organisatie is vergroting van het netwerk van Mensen met een Missie noodzakelijk. Enerzijds betekent dit toetreding tot internationale netwerken (w.o. Justice and Peace, Caritas, internationale ngo's, GIAC), anderzijds betekent dit internationalisering van de activiteiten op het gebied van programma's en fondsenwerving.