



CARE Nederland

Strategisch Plan 2022-2026

Introductie

CARE bestrijdt armoede door ongelijkheid tegen te gaan. Wij werken op de moeilijkste plekken ter wereld. Voor de allerarmsten, de zwaarst getroffen, de minst gehoorde. Waar niets is, kunnen wij iets. Wij zetten ons in om problemen bij de wortel aan te pakken. Samen met partners, overheden en gemeenschappen ter plaatse realiseren we duurzame verandering en groei.

De aanhoudende wereldwijde coronapandemie en de gevolgen van klimaatverandering raken de allerarmsten ter wereld het hardst. Extreme armoede is voor het eerst in 22 jaar toegenomen, en wereldwijd is de werkloosheid dramatisch gestegen.¹ In combinatie met gewapende conflicten zorgt de coronapandemie daarnaast voor een toename in wereldwijde honger. In 2020 leed 12% van de wereldbevolking honger, dit waren 148 miljoen meer mensen dan in 2019.²

Door klimaatverandering komen natuurgeweld en extreem weer steeds vaker voor. Dit verergert armoede en ongelijkheid. Bovendien is er wereldwijd grote ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Vrouwen hebben minder rechten, kansen en mogelijkheden dan mannen om een goed bestaan op te bouwen. Zo hebben wereldwijd 2,7 miljard vrouwen door wetgeving niet dezelfde kansen op een baan als mannen.³ De coronapandemie heeft deze ongelijkheid alleen nog maar groter gemaakt.

Samen met partners, overheden en gemeenschappen ter plaatse buigen we ongelijkheid om naar een systeem waarin iedereen meedoet, gehoord en gezien wordt. Dat doen we met respect voor ieders eigenheid en waardigheid.

¹ [Global Humanitarian Overview 2021, United Nations–Coordinated Support to People Affected by Disaster and Conflict](#)

² [2021 State of Food Security and Nutrition in the World, World Food Programme](#)

³ [Facts and Figures: Economic Empowerment, UN Women](#)

Onze missie

CARE werkt wereldwijd om levens te redden, armoede te overwinnen en sociale rechtvaardigheid te bereiken.

Onze visie

CARE streeft naar een wereld van hoop, inclusie en sociale rechtvaardigheid. Waarin armoede overwonnen is en waarin mensen in waardigheid en veiligheid met elkaar leven.

Wie we zijn

CARE Nederland is onderdeel van CARE International, een internationale ontwikkelingsorganisatie met een netwerk in meer dan 100 landen wereldwijd. Voortgekomen uit Amerikaanse voedselhulp aan Europa na de Tweede Wereldoorlog, zetten we ons al sinds 1945 in voor hen die dat het hardst nodig hebben. De [visie voor 2030](#) van CARE is het kader waarbinnen wij ons werk doen. Dit stelt ons in staat om ons internationale netwerk te benutten bij het realiseren van maximale impact.

Andere aanpak. Eerlijke wereld.

CARE pakt fundamentele oorzaken van armoede aan door sociale uitsluiting, marginalisering en discriminatie om te buigen naar meedoen, gehoord en gezien worden. CARE Nederland doet dit op twee manieren. Zo werken we aan een eerlijke wereld:

1. Door te **werken aan systeemverandering** en condities voor sociale rechtvaardigheid te creëren. We richten ons hierbij op de ongelijke verdeling van kansen en middelen waardoor mensen in armoede gehouden worden. Daarnaast richten we ons op de ongelijke positie van vrouwen en gemeenschappen die onevenredig hard getroffen worden door klimaatverandering, conflict en armoede.
2. Door een **geïntegreerde en schaalbare aanpak binnen projecten en programma's**. Samen met onze landenkantoren en partners ondersteunen we mensen op de moeilijkste plekken ter wereld via noodhulp, bij het opbouwen van een duurzaam bestaan en door te strijden voor de rechten van vrouwen. Hiermee hebben we een directe impact op gemeenschappen en beïnvloeden we beleid ter plaatse.

Onze verandertheorie laat zien hoe wij de komende vijf jaar werken aan verandering.



Onze resultaten

Ons strategisch plan 2016–2021 had vier doelstellingen gekoppeld aan de volgende processen: programmering, kennisontwikkeling, beleidsbeïnvloeding en fondsenwerving.

Wat we hebben bereikt

Een evaluatie van de afgelopen vijf jaar laat zien dat onze projecten en programma's de meeste resultaten hebben opgeleverd. Samen met onze landenkantoren en partners bereikten we 8,5 miljoen mensen in 39 landen. Via onze noodhulp projecten hielpen we mensen aan eerste levensbehoeften zoals voedsel, schoon drinkwater en een veilige plek om te slapen. Daarnaast bereikten we duurzame verandering door in onze projecten en programma's te werken aan weerbaarheid tegen klimaatverandering, inspraak in besluitvorming en een sterkere economische positie voor vrouwen. Tot slot hebben we onze financiële doelstellingen ruimschoots gehaald.

Wat we beter willen doen

De resultaten op het gebied van kennisontwikkeling en beleidsbeïnvloeding bleken minder goed aantoonbaar. In de huidige strategieperiode zetten we daarom in op het optimaliseren van de monitoring en evaluatieprocessen. Daarnaast verbeteren we onze programma-portefeuille voortdurend als het gaat om effectiviteit, kwaliteit, samenwerking en de toepasbaarheid van schaalbare en geïntegreerde benaderingen. We gaan nog meer aandacht besteden aan kennisdeling en transparantie, onder andere door kennis via ons online kennisplatform [CARExpertise](#) helderder te ontsluiten. Zo delen we de kennis die is opgebouwd binnen onze organisatie ook met andere partijen. Want alleen samen kunnen we de fundamentele oorzaken van armoede bestrijden.

Wat we doen

Omdat wereldwijd de ongelijkheid toeneemt en de noden groter worden, terwijl de financiering hiervoor niet toeneemt, is het implementeren van projecten en programma's alleen niet genoeg. In de huidige strategieperiode zetten we daarom in op systeemverandering en schaalvergroting. Door de gecombineerde aanpak van systeemverandering en het opschalen van succesvolle interventies zullen we onze impact aanzienlijk vergroten. In de huidige strategieperiode verwachten we minimaal 10 miljoen mensen te bereiken in complexe en fragiele contexten. Hierbij spelen kennis en innovatie een cruciale rol.

Systeemverandering

CARE Nederland zet zich in om systemen die ongelijkheid in stand houden te veranderen. We richten ons daarbij op de volgende drie aandachtsgebieden:

- **Klimaatadaptatie**
- **Gendergelijkheid**
- **Gelijkwaardige partnerschappen**

Ons doel is om verandering op drie niveaus te bewerkstelligen: 1) binnen onze eigen organisatie; 2) in de landen waar we werken; en 3) door het beïnvloeden van beleid en belanghebbenden.

Klimaatadaptatie

Klimaatverandering raakt de allerarmsten het hardst, terwijl zij het minst hebben bijgedragen aan de klimaatcrisis. Dat is niet alleen onrechtvaardig, het zorgt er ook voor dat mensen arm blijven en hun levens in gevaar komen. CARE Nederland zet zich in voor een rechtvaardig klimaatbeleid. We pleiten voor

meer klimaatfinanciering en ondersteunen arme gemeenschappen direct via onze programmering gericht op klimaatadaptatie. We beperken onze CO₂-uitstoot door alleen te reizen wanneer dit nodig is. De CO₂-uitstoot die we niet kunnen vermijden, compenseren we door te investeren in een zogeheten *carbon creditprogramma*.

Gendergelijkheid

Wereldwijd is er grote ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. De coronapandemie heeft deze ongelijkheid alleen nog maar groter gemaakt. Gendergelijkheid is essentieel om armoede tegen te gaan. CARE Nederland zet zich in voor gendergelijkheid. Dit doen we binnen onze eigen organisatie, onze projecten en programma's en binnen onze beleidsbeïnvloeding, zodat vrouwelijke ondernemers in arme gemeenschappen een betere toegang hebben tot financiering, zodat de stem van vrouwen in vredesprocessen beter wordt gehoord en gendergelijkheid centraal staat in het Nederlandse beleid voor ontwikkelingssamenwerking.

Gelijkwaardige partnerschappen

Samen met partners, overheden en gemeenschappen ter plaatse werken we aan een wereld waarin iedereen meedoet, gezien en gehoord wordt. We doen dat op basis van gelijkwaardigheid. CARE Nederland zet zich in voor gelijkwaardige partnerschappen. We versterken het leiderschap van lokale gemeenschappen en dragen bij aan een systeem waarin hun stem ertoe doet. Ook willen we dat gemeenschappen ter plaatse meer toegang hebben tot fondsen voor internationale samenwerking en meebeslissen over de besteding ervan.

Programmering

Projectencyclus

CARE Nederland ondersteunt mensen op de moeilijkste plekken ter wereld bij het opbouwen van een beter bestaan. Dit doen we door projecten te implementeren aan de hand van een projectencyclus. We beginnen met een strategie en maken vervolgens een concreet plan van aanpak dat wordt uitgevoerd, gemonitord en geëvalueerd. Monitoring vindt plaats via de financiële en inhoudelijke rapportages van onze landenkantoren en partners. Daarnaast leggen we regelmatig veldbezoeken af. Evaluaties worden gedaan door onafhankelijke externe partijen.

Met de kennis die we opdoen, verbeteren we de aanpak van onze nieuwe projecten. Ook passen we, als uit resultaten blijkt dat dit nodig is, strategieën van lopende projecten aan. Als onderdeel van onze grotere programma's en innovatieprojecten, ontwikkelen we kennis die we delen met andere organisaties om zo verandering op grotere schaal teweeg te brengen. Via onze programmering richten we ons op drie thema's:

- **Noodhulp**
- **Duurzaam bestaan opbouwen**
- **Vrouwenrechten**

Noodhulp

Bij een ramp of oorlog hebben we maar één prioriteit: levens redden. CARE Nederland komt snel in actie en helpt mensen in nood

met onder meer voedsel, drinkwater en een veilige plek om te slapen. Steun aan de meest kwetsbare groepen staat hierbij altijd voorop. Samen met de bewoners van het gebied, lokale overheden en partnerorganisaties beoordelen we wat het hardst nodig is in een noodsituatie. Onze steun stopt hier niet: we zijn er ook in de periode erna om mensen te helpen hun leven weer op te bouwen.

Duurzaam bestaan opbouwen

Klimaatverandering raakt mensen in arme landen het hardst. De gevolgen zijn zichtbaar in de vorm van mislukte oogsten, extreem weer, en overstromingen. CARE Nederland ondersteunt mensen bij het opbouwen van een duurzaam bestaan en zich aan te passen aan deze veranderende omstandigheden. We ondersteunen hen bijvoorbeeld bij het verbouwen van gewassen die bestand zijn tegen droogte. Ook helpen we de kans op een ramp te verkleinen door huizen te verstevigen en waarschuwingssystemen op te zetten.

Vrouwenrechten

In een eerlijke wereld doet iedereen mee. Toch is er nog veel ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Vrouwen hebben minder kansen en mogelijkheden dan mannen om een goed bestaan op te bouwen. CARE Nederland maakt zich sterk voor de rechten van vrouwen. In alles wat we doen, hebben we speciale aandacht voor vrouwen en meisjes. We ondersteunen hen zodat hun stem gehoord wordt. Ook helpen we vrouwen bij het opzetten van een eigen onderneming, om betere kansen te creëren voor de toekomst.

Bijdrage aan de SDG's

Via onze programmering en door te werken aan systeemverandering draagt CARE Nederland bij aan verschillende Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs). Wij verwachten de huidige strategieperiode vooral een bijdrage te leveren aan:



CARE richt zich op het aanpakken van fundamentele oorzaken van armoede zoals ongelijke rechten en een ongelijke verdeling van kansen en middelen. Door deze ongelijkheid aan te pakken werken we aan een eerlijke wereld waarin iedereen meedoet, gehoord en gezien wordt. We strijden met respect voor ieders eigenheid en waardigheid.



CARE ziet vrouwenemancipatie als een voorwaarde voor een eerlijke verdeling van welvaart en gelijke kansen op een menswaardig bestaan. Het verbeteren van de positie van vrouwen en meisjes heeft daarom altijd onze bijzondere aandacht. We inspireren hierbij mannen en vrouwen om met elkaar in gesprek te gaan over de heersende normen.



Het idee dat economische vooruitgang alleen niet genoeg is om armoede te bestrijden, wordt wereldwijd steeds meer ondersteund. Ongelijkheid binnen en tussen landen neemt verder toe, onder andere door de coronapandemie. CARE zet zich daarom wereldwijd in voor gelijke rechten en een eerlijke verdeling van welvaart.



CARE werkt via zowel programma's als beleidsbeïnvloeding aan een rechtvaardig internationaal klimaatbeleid. Als het gaat om klimaatactie is de aanpak van CARE gericht op klimaatadaptatie: het ondersteunen van kwetsbare gemeenschappen in ontwikkelingslanden, die de prijs betalen voor klimaatverandering.



Ons succes is afhankelijk van ons vermogen om samen te werken met anderen. Samen met partners, overheden en gemeenschappen ter plaatse buigen we ongelijkheid om naar een systeem waarin iedereen meedoet, gehoord en gezien wordt. Als ontwikkelingsorganisatie is CARE actief in meer dan 100 landen wereldwijd.

Financiële strategie

Om armoede te kunnen bestrijden en ongelijkheid tegen te gaan is geld nodig. In de afgelopen jaren heeft CARE Nederland hiervoor kunnen bouwen op institutionele donoren, de Nationale Postcode Loterij, een groeiend aantal individuele donateurs en stichtingen en bedrijven. In de komende vijf jaar gaan we proactief op zoek naar partijen die geïnteresseerd zijn om samen met ons te werken aan systeemverandering om armoede en ongelijkheid tegen te gaan. Hiertoe zullen wij:

- **Geld werven voor de financiering van geoormerkte projecten**, waarbij de nadruk ligt op projecten en partnerschappen die ons in staat te stellen om bij te dragen aan systeemverandering.
- **Onze ongeoormerkte fondsen vergroten**, om extra investeringen te kunnen doen in projecten die ons in staat te stellen om bij te dragen aan systeemverandering.

In de huidige strategieperiode streven we naar een lichte groei van onze inkomsten. Omdat onze financiering voor ontwikkelingsprojecten gedaald is in 2021, zullen we 2022 gebruiken om gericht te investeren in ontwikkeling van subsidievoorstellen en een verbetering van relaties met institutionele donoren. We verwachten dat dit zal leiden tot een stijging van de inkomsten in de periode 2023–2026. We zullen blijven investeren in onze relatie met individuele donateurs, de Nationale Postcode Loterij en fondsenwerving bij stichtingen en bedrijven.

Definitie van partnerschappen

Het aanpakken van armoede en sociale rechtvaardigheid vormt de basis van alle partnerschappen voor CARE. Partnerschappen zijn doelgerichte relaties gebaseerd op complementariteit, wederzijds vertrouwen, gelijkheid en leren, met een gedeelde visie

waarbij alle partijen verantwoording afleggen. Hierbij wenden zij hun krachten aan om samen te werken aan specifieke doelstellingen, uitdagingen of kansen, op manieren die een grotere impact hebben dan zij alleen zouden kunnen bereiken.



Onze meerjarenbegroting laat zien dat we streven naar een lichte groei van onze inkomsten en uitgaven.

Inkomsten en uitgaven	2022	2023	2024	2025	2026
Inkomsten	€40.011.000	€44.498.000	€46.277.400	€48.003.808	€50.495.224
Fondsenwerving	€5.837.000	€6.492.000	€6.782.000	€7.327.000	€7.574.000
Subsidies	€33.576.000	€37.426.000	€38.915.000	€40.096.000	€42.340.000
CARE International fondsenwerving	€60.000	€60.000	€60.000	€60.000	€60.000
Andere fondsenwervende organisaties	€500.000	€500.000	€500.000	€500.000	€500.000
Overige inkomsten	€38.000	€20.000	€20.400	€20.808	€21.224
Uitgaven	€40.352.000	€44.578.390	€46.151.949	€46.672.309	€49.976.542
Doelstellingen	€33.380.000	€37.552.000	€38.937.000	€40.350.000	€42.486.000
Organisatiekosten	€4.854.000	€4.912.840	€5.013.147	€5.102.960	€5.207.319
Fondsenwerving en voorlichting	€2.120.000	€2.113.550	€2.165.802	€2.219.349	€2.274.223



CARE Nederland werkt met de onderstaande zes indicatoren om het financiële beleid te monitoren.

Indicatoren voor monitoring financieel beleid	Positief	Neutraal	Negatief
Solvabiliteitsratio	>20	16 – 20	<16
Liquiditeitsratio	>1,6	1,3 – 1,6	<1,3
Percentage ongeoormerkte financiering	>20	15 – 20	<15
Aantal financieringsbronnen	>10	8 – 10	<8
Variatiecoëfficiënt van inkomsten tussen financieringsbronnen	<0,7	0,7 – 1,2	>1,2
Dekkingspercentage van organisatiekosten door continuïteitsreserve	75 – 100	50 – 75	<50

Risico's en onzekerheden

CARE Nederland maakt gebruik van een risicomatrix om de omvang en reikwijdte van de verschillende risico's waarmee het wordt geconfronteerd te helpen bepalen en adresseren. Hierbij maken we onderscheid tussen strategische, operationele, financiële en reputatie risico's.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn politieke, economische, sociale, technologische, milieu- en juridische risico's van buiten de organisatie die de strategische richting van CARE Nederland kunnen beïnvloeden. We streven ernaar deze risico's waar mogelijk te verminderen. Dit doen we onder andere door het debat over het belang van ontwikkelingssamenwerking op positieve wijze te beïnvloeden. Ook beïnvloeden we in samenwerking met andere ontwikkelingsorganisaties overheidsbudgetten en beleid voor ontwikkelingssamenwerking.

Operationele risico's

Operationele risico's zijn risico's die gerelateerd zijn aan de kwaliteit en kwantiteit van onze personeelcapaciteit, zowel op het hoofdkantoor als in onze landenkantoren. CARE Nederland beperkt risico's gerelateerd aan personeel op het hoofdkantoor door de zorgvuldige selectie en aansturing van personeel. Daarnaast werken we continue aan de relaties met medewerkers van onze landenkantoren. In 2020 hebben we coronarichtlijnen, operationele richtlijnen en protocollen ontwikkeld om de veiligheid van het personeel gedurende de pandemie te waarborgen.

Financiële risico's

Financiële risico's beïnvloeden de inkomsten van CARE op negatieve wijze. Om deze risico's tot een minimum te beperken, streeft CARE Nederland naar verschillende financieringsbronnen. Daarnaast houden we reserves aan om financiële tegenvallers op te vangen en hanteren wij een conservatief investeringsbeleid. We werken met een team van vast personeel en een flexibele schil met projectmedewerkers en consultants. Bovendien volgen we de financiële richtlijnen die zijn opgesteld door Goede Doelen Nederland en het Centraal Bureau Fondsenwerving. Wij werken nauw samen met het interne auditteam van CARE USA om bij te dragen aan de financiële capaciteit van de landenkantoren om zo het risico van niet-declarabele kosten te verminderen.

Reputatierisico's

Reputatierisico's zijn risico's die de reputatie van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Om risico's te beperken, houden wij ons aan strikte transparantiecriteriën en volgen gestandaardiseerde procedures bij het aangaan van partnerschappen. Daarnaast werken we met een gedragscode die van toepassing is op al het personeel. Verder houden we ons aan het CARE International beleid inzake fraude, bescherming tegen seksuele uitbuiting en seksueel misbruik.



Hoofdkantoor

Parkstraat 19
2514 JD Den Haag

+31 70 310 50 55
care@carenederland.org
carenederland.org

Postadres

Postbus 85720
2508 CK Den Haag

© 2021 CARE Nederland