



KINDEREN VOOR ELKAAR



Meerjarenbeleidsplan Stichting Kinderpostzegels Nederland 2023-2025

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 21 december 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	4
2. Het kompas van Kinderpostzegels	5
3. Onze doelen.....	7
4. Positionering en identiteit	8
5. Onze strategie 2023-2025	9
6. Onze organisatie	21

Voorwoord

Wij zijn Kinderpostzegels. Dé goededoelenorganisatie van en door kinderen. We zetten gelijke kinderkansen op de kaart. Bij iedereen. Zodat aandacht en middelen groeien. En kinderen vrij en blij naar school kunnen gaan. Waar ze allemaal evenveel kansen krijgen zich te ontwikkelen. Daar zetten we alle hulptroepen voor in!

Het uitgangspunt van het voorliggende meerjarenbeleidsplan is onze purpose: Ieder kind verdient gelijke kansen. Deze purpose is met de medewerkers van Kinderpostzegels bepaald en getoetst bij de belangrijkste stakeholders.

De komende jaren wil Kinderpostzegels haar impact vergroten, zodat steeds meer kinderen in staat zijn elkaar te helpen om hun kansen te maximaliseren. Om deze ambitie te kunnen waarmaken richten we ons op het versterken van het merk en het verbreden en verbinden van doelgroepen die duurzaam willen bijdragen aan de purpose. Meer dan ooit gaan we kinderen bij onze beslissingen en uitvoering betrekken en versterken we de organisatie. Dat kunnen én willen we niet alleen doen. Samen met tientallen partners gaan we dit strategische pad op.

Met behoud van onze sterke eigenschappen, gegeven de bijna honderdjarige opbouw, grote naamsbekendheid, de Kinderpostzegelactie (ons immateriële culturele erfgoed), werken we de komende drie jaren langs vier strategische thema's aan het toekomstbestendig maken van Kinderpostzegels. En werken we aan de verwezenlijking van onze purpose.

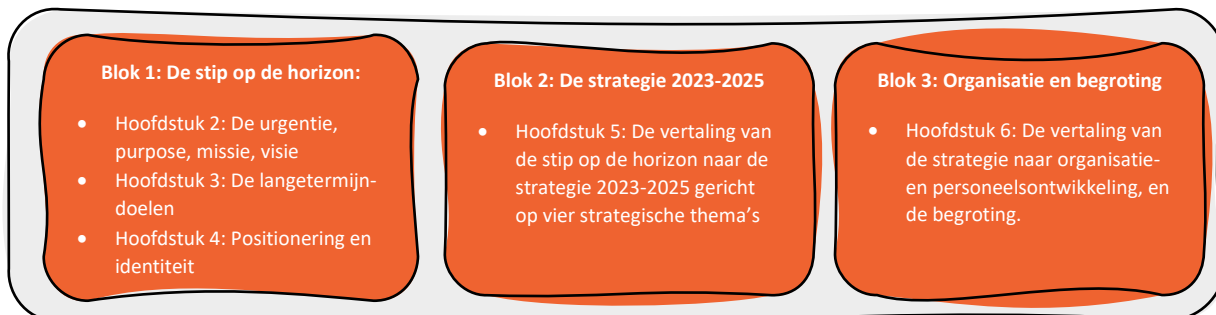
Binnen de gestelde leidende principes, selectiecriteria en randvoorwaarden ontwikkelt onze strategie zich 'emergent': elk jaar verwerken we onze ervaringen in een update, waarin we ook weer een jaar verder vooruitkijken. Dit plan is het tweede jaar in deze aanpak; het bouwt voort op het meerjarenbeleidsplan 2022-2024. We monitoren per kwartaal de voortgang en resultaten, de ontwikkeling van onze samenwerking met partners en uiteraard die van de impact- en markt-domeinen waarop we actief zijn. Door te werken met flexibele schillen blijven we wendbaar; we kunnen waar mogelijk of nodig op- en afschalen.

De nieuwe koers geeft ons meer vertrouwen en een zelfbewustere positionering.

1. Inleiding

1.1. Leeswijzer

Het meerjarenbeleidsplan 2023-2025 bouwt voort op de strategische koers zoals opgenomen in het plan 2022-2024. Dat is een jaar opgeschoven en de resultaten en ervaringen uit 2022 zijn erin verwerkt. De volgende driedeling wordt aangehouden:



1.2. Wat is er nieuw t.o.v. het plan 2022-2024

De kern blijft het maximaliseren van onze impact en te werken vanuit één programma, waarbij kinderen voor elkaar centraal staat. Ook blijven inkomstenspreiding en het laden van het merk Kinderpostzegels voor verschillende doelgroepen van belang. En we continueren de plannen voor het versterken van de organisatie(cultuur). Wel is belangrijk om te faseren in het tempo van de implementatie en om te prioriteren, met name vanwege de behoefte om meer ruimte te creëren om in een verantwoord tempo te verbeteren en vernieuwen, alsook vanwege de huidige economische ontwikkelingen, die effect hebben op de inkomsten, kosten, de krappe arbeidsmarkt en daarmee beschikbare kennis en expertise. Tot slot is het wenselijk om het nieuwe programma zorgvuldig te implementeren, met meer focus op het bereiken van impact en minder op een snelle groei van besteding van middelen aan doelbesteding.

Concreet betekent dit dat we ons meer richten op het bereiken van impact in combinatie met het continueren van onze focus op inkomstenspreiding en het laden van het merk Kinderpostzegels richting verschillende doelgroepen. Daarnaast richten we ons meer op het creëren van stabiliteit in de organisatie, zowel op het gebied van personeel als op het gebied van middelen en een stabiele ICT-omgeving die de organisatiedoelen ondersteunt.

De resultaten uit 2022 zijn verwerkt, waardoor de plannen voor 2023-2025 concreter zijn. Het gaat daarbij met name om de aanscherping van de hoofdoelstelling, de eerste ervaringen met het meten van impact en de *Theory of Change* (TOC). Het merkverhaal en de merkstrategie voor Kinderpostzegels zijn in 2022 vastgesteld en we hebben ervaring opgedaan met (online) campagnes richting verschillende doelgroepen. Ook de kernwaarden en de gewenste organisatiecultuur zijn verder uitgewerkt en de organisatiestructuur is geoptimaliseerd.

2. Het kompas van Kinderpostzegels

2.2. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op het maatschappelijk probleem dat wij willen aanpakken en de daarbij passende purpose, visie, missie en leidende principes. Gezamenlijk is dit ons kompas.

Kinderpostzegels is dé goededoelenorganisatie van en door kinderen. We staan voor gelijke kinderkansen. We bieden prikkelende programma's, werven fondsen om deze te ontwikkelen en maken het mogelijk dat kinderen elkaar helpen. Door onze unieke Kinderpostzegelactie en nadrukkelijke focus op Kinderparticipatie in al onze activiteiten kunnen wij het principe van 'kinderen helpen elkaar' als geen ander invullen.

Kinderpostzegels is de aanjager van samen. Er is zoveel te doen, dat kunnen we niet alleen. Samen met onze partners gaan wij ervoor. We gebruiken onze bekendheid, ervaring, expertise en relaties met scholen om onze programma's te laten slagen. Om veel impact te maken is geld nodig. Maar dat niet alleen. Betrokkenheid, kennis en samenwerking zijn onmisbaar. Daarom vragen we de aandacht van alle mensen. Zodat iedereen gaat bijdragen aan gelijke kansen voor de toekomst van onze kinderen.

2.3. Urgentie, context en impactclaim

Het systeem, de landelijke context, rondom het kind (overheid, ouders, school, zorg, bredere omgeving) is belangrijk voor de steun die kinderen nodig hebben. Helaas laat het systeem het voor grote groepen kinderen regelmatig afweten. Het gevolg is dat veel kinderen kampen met sociaal-emotionele belemmeringen, die hun welzijn en ontwikkeling in de weg staan. Wij weten allemaal dat kinderen het beste gedijen als zij opgroeien in een gezonde, liefdevolle en veilige omgeving en als zij onderwijs krijgen dat aansluit op hun ontwikkelingsbehoefte. Helaas is dit voor veel kinderen niet weggelegd. Kinderpostzegels pakt dit probleem aan!

2.4. Purpose, visie en missie

Purpose: Ieder kind verdient gelijke kansen

Maar te veel kinderen staan vanaf de start al 10-0 achter. Omdat ze bijvoorbeeld in armoede opgroeien of geen veilig thuis hebben, angstig zijn of zich eenzaam voelen. En dat is niet eerlijk. Want alle kinderen hebben evenveel recht om zich zo goed mogelijk te ontwikkelen

Visie: Kinderen voor elkaar

Volwassenen kunnen kinderen helpen. Maar kinderen willen ook elkáár helpen. Ze vinden het leuk om zich voor elkaar in te zetten. Zo ontwikkelen ze zich tot mensen die kunnen zijn wie ze willen zijn. Tot volwassenen met een groot hart. En dat is belangrijk, want de kinderen van vandaag zijn de volwassenen van morgen.

Missie: Vrij en blij naar school

We bieden activiteiten aan waarmee kinderen zichzelf en elkaar de beste toekomst kunnen geven. We zetten gelijke kinderkansen op de kaart. Bij iedereen. Zodat aandacht en middelen groeien. En kinderen vrij en blij naar school kunnen gaan. Waar ze allemaal evenveel kansen krijgen zich te ontwikkelen. Daar zetten we alle hulptroepen voor in.

2.5. Leidende principes

Bij het uitvoeren van de strategie, in samenwerking met onze partners, laten wij ons leiden door een aantal principes.

We verbinden kinderen met elkaar

- Wij faciliteren verbinding tussen kinderen

We laten kinderen meebepalen over wat hen aangaat

- We doen dit op een betekenisvolle manier die we samen met hen definiëren
- Kinderen participeren in het bepalen van onze activiteiten

We volgen het Kinderrechtenverdrag

- We creëren kansen en mogelijkheden om kinderen te geven waar zij recht op hebben
- We focussen op specifieke artikelen van het VN-Kinderrechtenverdrag

We gaan voor structurele oplossingen met maximale impact

- We werken met een verandermodel en op een duurzame manier, waarbij exit ons doel is
- We zetten onze expertise in om lokaal te werken en zoeken voortdurend naar synergie met plaatselijke partners, regels en culturen

We maken onze activiteiten schaalbaar

- We zorgen ervoor dat wat we doen beschikbaar kan komen voor iedereen die in de doelgroep past
- We ontwikkelen een blauwdruk van onze activiteiten zodat ze effectief en efficiënt te dupliceren of uit te bouwen zijn

We tonen eigenaarschap en doen het samen

- We werken als één organisatie aan dezelfde doelen
- We staan naast onze partners en werken samen met hen aan het behalen van onze gezamenlijke doelen
- Onze partners en wij houden elkaar scherp op de beste uitvoering en prestaties binnen de doelstellingen
- We claimen onze rol, indien belangrijk voor ons merk, ook na onze exit

We durven, leren en delen

- We experimenteren stapsgewijs en blijven leren, om steeds te blijven ontwikkelen
- We vragen om terugkoppeling, borgen onze kennis en zorgen dat deze voor iedereen beschikbaar is
- We leren van onze partners, zij van ons en van elkaar.

3. Onze doelen

Wij werken stapsgewijs toe naar onze purpose, missie en visie. Zo stellen wij kinderen in staat elkaar te helpen om hun kansen te maximaliseren. Dat is onze impactclaim. Om op onze impact voor kinderen te kunnen sturen werken we met een langetermijndoelstelling en een doelstelling voor de komende drie jaar. De doelstelling richt zich alle activiteiten van Kinderpostzegels en haar partners, die bijdragen aan de positieve ontwikkeling van kinderen. Hiertoe tellen we niet de alleen kinderen die deelnemen aan de projecten en kinderen die elkaar helpen, maar sturen we ook op de (structurele) effecten die we realiseren voor kinderen. Om goed te kunnen sturen en ervoor te zorgen dat de inspanningen daadwerkelijk impact op kinderen hebben, hebben we een aantal begrippen en een meetwijze uitgewerkt.

Positieve ontwikkeling van kinderen

Alle activiteiten van Kinderpostzegels en partners waar kinderen in participeren of mee in aanraking komen bestaan uit:

1. Kinderen helpen elkaar
 - Aantal kinderen dat deelneemt aan de actie
 - Aantal kinderen dat deelneemt aan projecten die gericht zijn op het helpen van andere kinderen (children's clubs etc.)
 - Aantal kinderen dat een specifieke hulpgerichte rol speelt binnen projecten
2. Kinderen die deelnemen aan onze projecten
 - Kinderen maximaliseren hun kansen kwantitatief is het aantal kinderen dat
 - . toegang tot onderwijs krijgt
 - . geïnformeerd is over hun rechten
 - . verbonden is aan een steunfiguur en
 - . ondersteuning krijgt bij het vergroten van hun veerkracht.
3. Kinderen maximaliseren hun kansen kwalitatief:
 - Een toolbox helpt partners op basis van verschillende criteria vast te stellen hoe kinderen hun kansen hebben gemaximaliseerd. Hierbij gaat het over ontwikkeling op school, alsook om het omgaan met tegenslag, zelfvertrouwen hebben, en steun vinden en geven aan andere kinderen.

Hoofddoelstelling

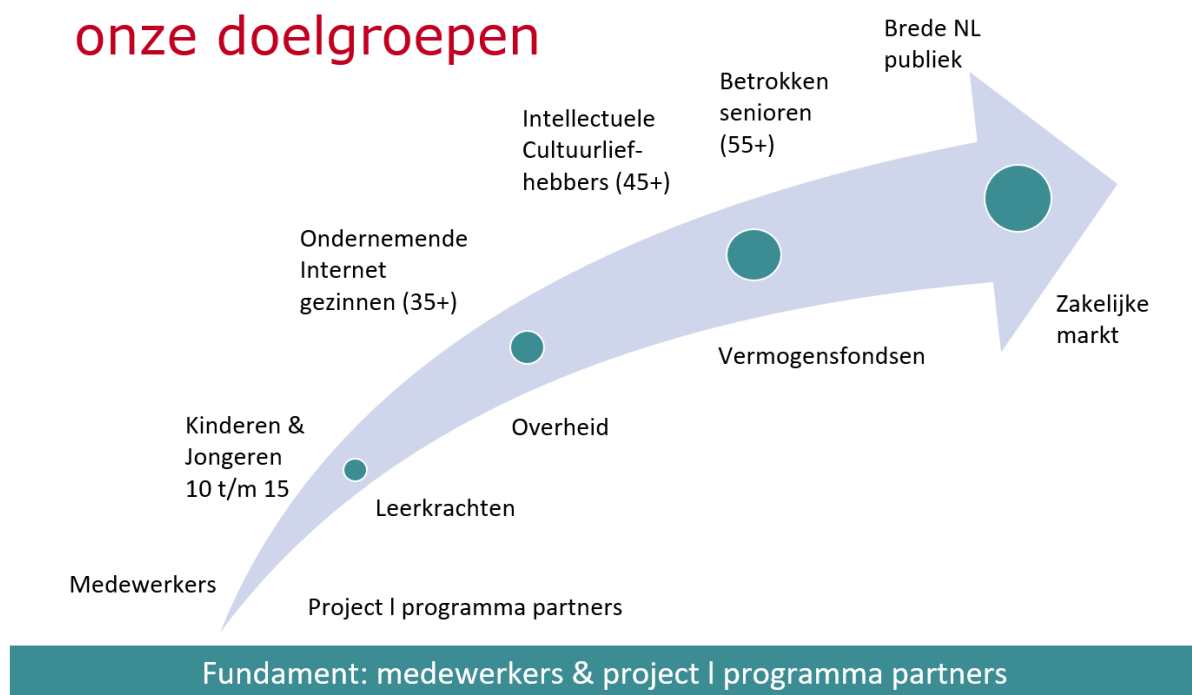
Middels een later uiteen te zetten meetwijze (zie paragraaf 5.1) willen we de volgende organisatiedoelstelling bereiken:

- In 2030 dragen Kinderpostzegels en haar partners bij aan de positieve ontwikkeling van 1.000.000 kinderen. Dit getal bestaat uit kinderen die elkaar helpen en kinderen die deelnemen aan onze projecten.
- In 2025 dragen Kinderpostzegels en haar partners bij aan de positieve ontwikkeling van 500.000 kinderen. Dit getal bestaat uit kinderen die elkaar helpen en kinderen die deelnemen aan onze projecten.
- In 2023 dragen Kinderpostzegels en haar partners bij aan de positieve ontwikkeling van 400.000 kinderen. Dit getal bestaat uit kinderen die elkaar helpen en kinderen die deelnemen aan onze projecten.

4. Positionering en identiteit

Wij willen dat heel Nederland met ons gelooft dat ieder kind gelijke ontwikkelingskansen verdient. Wij positioneren ons als de goedbedoelenorganisatie van en door kinderen. Dat bereiken we door al onze doelgroepen in het hart te raken en activeren, vanuit een sterke positionering en een onderscheidende merkbefofte: 'met jouw bijdrage zorg je dat kinderen samen de wereld aan kunnen, vandaag en morgen'. Wij zetten in op kinderen voor elkaar. Op de collectieve kracht van kinderen. Kinderpostzegels zorgt ervoor dat kinderen zo vroeg mogelijk in hun leven in staat zijn elkaar te helpen hun kansen te maximaliseren zodat ze daar hun hele leven profijt van hebben.

Er is zoveel te doen, dat kunnen we niet alleen. Ons merkverhaal geeft richting en dient als leidraad voor al ons handelen. De noodzaak om onze merkbefofte met bewijslast te laden en ons onderscheidend vermogen het gehele jaar zichtbaar uit te dragen, en waar te maken naar verschillende doelgroepen met in het hart rakende en activerende proposities is essentieel. Te veel kinderen staan vanaf de start al 10-0 achter en om veel impact te maken is geld nodig. Maar dat niet alleen. Betrokkenheid, kennis en samenwerking zijn onmisbaar. Vooral van die doelgroepen en strategische partners die kunnen en willen bijdragen. Bouwen aan een sterk merk en 'always-on'-zichtbaarheid is randvoorwaardelijk voor het toekomstbestendig maken van onze - verbreding van - inkomsten en het merk Kinderpostzegels.

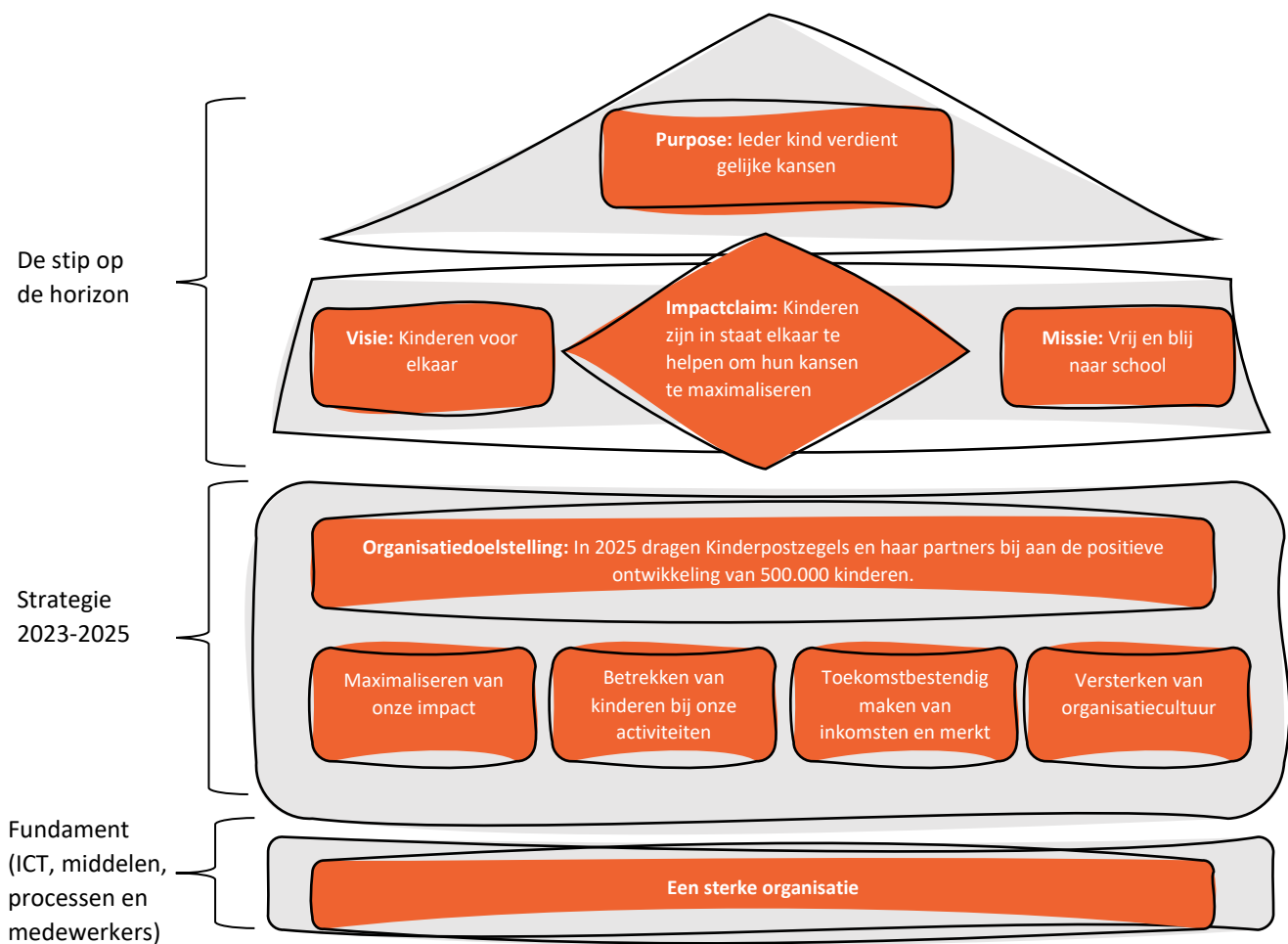


5. Onze strategie 2023-2025

Op basis van wat wij voor kinderen willen betekenen, onze missie en onze ervaring zijn er voor de periode 2023-2025 vier strategische thema's vastgesteld:

- Maximaliseren van onze impact
- Betrekken van kinderen bij onze activiteiten
- Toekomstbestendig maken van inkomsten en merk
- Versterken van de organisatiecultuur.

De doelstellingen per thema dragen bij aan de midden- en langetermijndoelen en vormen de eerste bouwblokken richting onze stip op de horizon.



5.1. Maximaliseren van onze impact

Inleiding

In 2022 hebben we hard gewerkt aan focus en duiding binnen de strategie, alles gericht op meer impact. Dat betekent concreet dat er projecten en landen zijn afgebouwd. De TOC is verder aangescherpt en in lijn gebracht met de doelstellingen. Definities zijn tot stand gekomen, de indicatoren zijn bepaald, de onderzoekspartner is gekozen en het meetplan is gemaakt. Ook heeft de partnerranking plaatsgevonden en zijn we meer als één organisatie gaan werken met een gezamenlijke doelstelling. Alle stappen die gezet zijn waren noodzakelijk en kostten meer tijd dan verwacht. Dit komt niet alleen omdat dit een nieuwe manier van werken vraagt van onszelf maar ook van onze partners. Partners die niet alleen individueel met ons werken maar ook in clusters.

Doelstelling 2025 en doelstelling 2023

Kinderpostzegels heeft jarenlang bereik geteld als directe deelname van kinderen aan door Kinderpostzegels gefinancierde projecten. Ook indirecte kinderen (dus broertjes/zusjes) werden geteld alsmede het netwerk van het kind. De verbetering voor deelnemende kinderen werd niet gemeten. Dat willen we nu gaan veranderen door zowel vast te leggen:

- hoeveel kinderen elkaar helpen via projecten van Kinderpostzegels en haar partners
- hoeveel kinderen deelnemen aan projecten van Kinderpostzegels en haar partners
- welke effecten Kinderpostzegels en haar partners voor kinderen realiseren.

We bereikten in de afgelopen jaren volgens de 'oude' telwijze ca. 400.000 kinderen per jaar en verwachten daar dus grote sprongen in te gaan maken, niet alleen in cijfers maar vooral in effect.

Alles wat wij en onze partners doen is gericht op dat kinderen in staat zijn elkaar te helpen om hun kansen te maximaliseren.

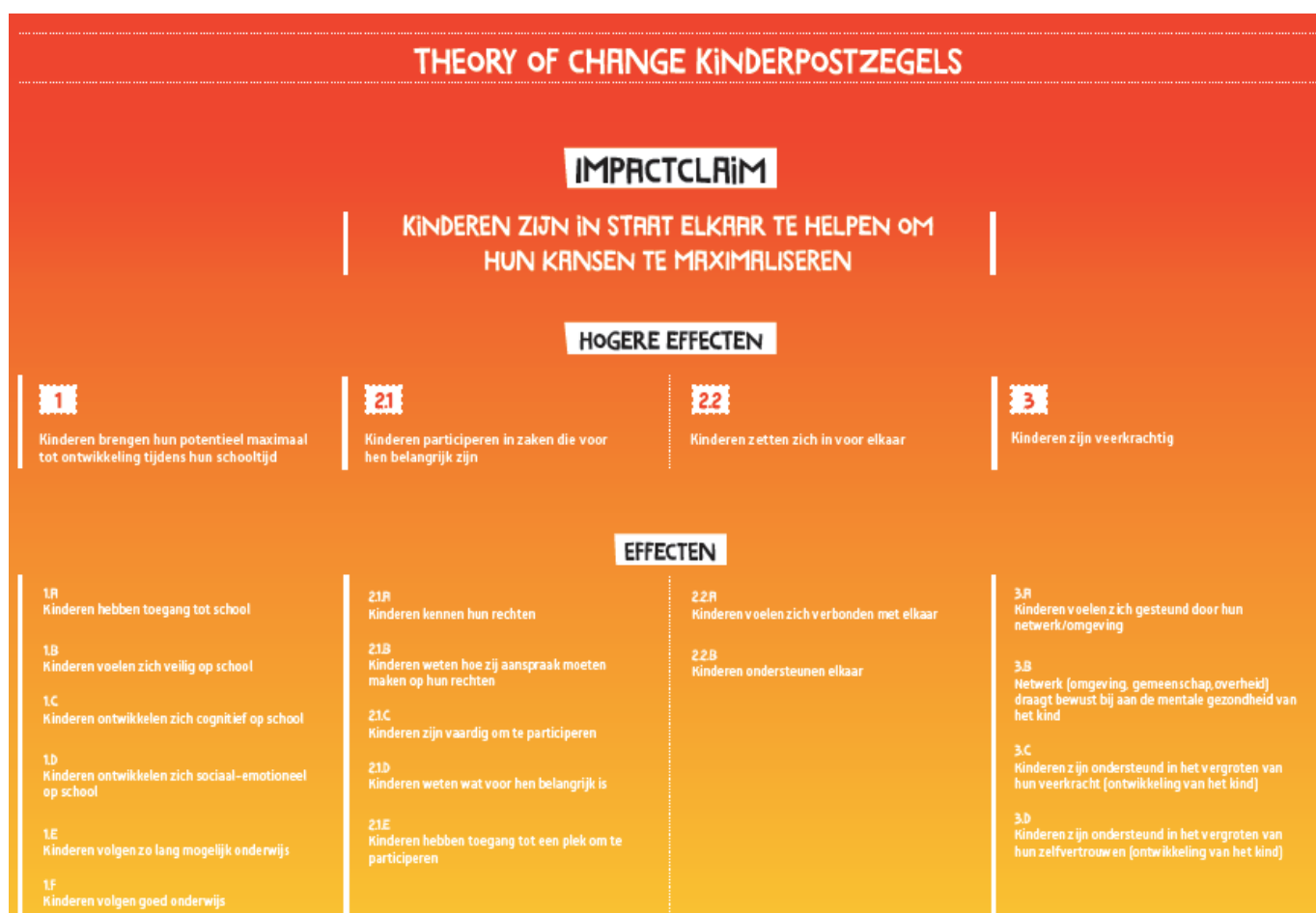
- In 2025 dragen Kinderpostzegels en haar partners bij aan de positieve ontwikkeling van 500.000 kinderen. Dit getal bestaat uit kinderen die elkaar helpen en kinderen die deelnemen aan onze projecten.
 - 300.000 kinderen helpen elkaar in projecten en via de Kinderpostzegelactie: 130.000 kinderen via de Kinderpostzegelactie, en 170.000 kinderen helpen elkaar via projecten.
 - Daarnaast werken wij en onze partners aan projecten die gericht zijn op kansen maximaliseren voor kinderen. Dit is in 2025 zowel kwantitatief als kwalitatief meetbaar (200.000).
- In 2023 dragen Kinderpostzegels en haar partners bij aan de positieve ontwikkeling van 400.000 kinderen. Dit getal bestaat uit kinderen die elkaar helpen en kinderen die deelnemen aan onze projecten.
 - 230.000 kinderen helpen elkaar in projecten en via de Kinderpostzegelactie. 130.000 kinderen via de Kinderpostzegelactie, en 100.000 kinderen helpen elkaar via projecten.
 - Daarnaast werken wij en onze partners aan projecten die gericht zijn op kansen maximaliseren voor kinderen. Dit is in 2023 zowel kwantitatief als kwalitatief meetbaar (170.000).

Hoe gaan we dit doen?

Theory of Change

Om de doelstelling te bereiken werken we in één programma. Daartoe is een passende Theory of Change ontwikkeld met diverse niveaus:

- Bovenin staat de impactclaim die we op de lange termijn willen bereiken, die 1-op-1 past bij de purpose, visie en missie van Kinderpostzegels: kinderen zijn in staat elkaar te helpen om hun kansen te maximaliseren.
- Er zijn drie hogere effecten gedefinieerd. We moeten op alle drie de effecten werken om de impactclaim te realiseren. Elk hoger effect is uitgewerkt in een aantal lagere effecten/outcomes. Dit zijn effecten voor kinderen met een directe verandering voor hen tot gevolg.
- De twee niveaus eronder, outputs (directe resultaten van onze activiteiten) en activiteiten (wat doen we voor onze stakeholders), dragen op hun beurt weer bij aan de effecten/outcomes).



Met het omarmen van deze TOC dragen wij er stelselmatig met kinderen en partners aan bij dat kinderen in staat zijn elkaar te helpen om hun kansen te maximaliseren. Al onze projecten worden op eenzelfde manier beoordeeld en bekeken. De projecten zullen altijd effect moeten hebben op een of meer van de volgende gebieden:

- onderwijs
- kinderopparticipatie
- veerkracht (elk kind heeft het in huis).

Monitoring en evaluatie

Het werken met een TOC impliceert het meten van activiteiten die op hun beurt weer bijdragen aan outputs en outcomes, zowel op project- als programmaniveau. Dit doen wij door:

1. **Reguliere monitoring** leidend tot inzicht in bereikcijfers van partners en kwalitatief inzicht in de effecten voor kinderen

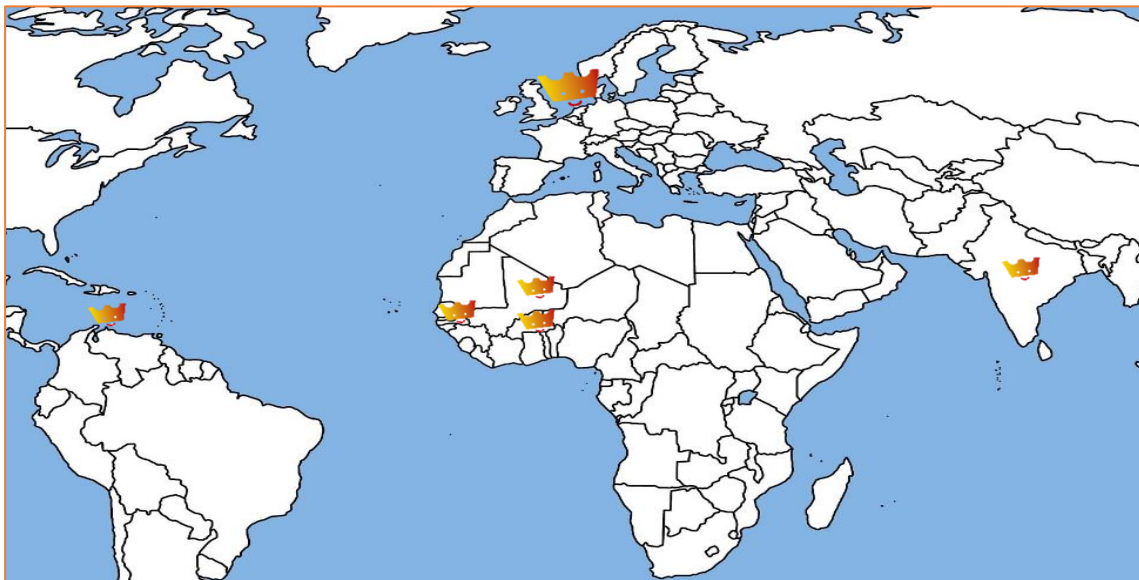
2. **Het meten van de directe impact op onze partners** geeft inzicht in welke toegevoegde waarde samenwerken met Kinderpostzegels heeft voor onze partners. Bijvoorbeeld in de mate van netwerkvergroting, lobby en delen van expertise.
3. **Onderzoek** leidend tot nieuwe inzichten in vraagstukken rondom onze thema's, betekenisvolle uitwisseling tussen partners en Kinderpostzegels als aanjager van samen leren
4. **Context in kaart** waardoor we op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen rond thema's die relevant zijn voor onze TOC op gebied van onderwijs, kinderrechten, participatie en mentale gezondheid. Deze geven mogelijk handvatten voor actie rondom contextuele ontwikkelingen.

De TOC is een levend iets. De TOC wordt jaarlijks opnieuw bekeken of alles nog 'klopt' of dat er aanpassingen gemaakt moeten worden. In een aantal jaar zal de TOC van Kinderpostzegels kunnen laten zien welke interventies tot meer kansen leiden voor kinderen zodat we de interventies van onszelf en onze partners erop kunnen aanpassen.

Waar werken wij?

Wij werken, na een stringent proces van weging van factoren en interviews [\[1\]](#), in de volgende drie gebieden die wij zien als de meest kansrijke regio's om kinderen een positieve ontwikkeling te geven:

- Het Koninkrijk der Nederlanden
- West-Afrika (Burkina Faso, Mali en Senegal)
- Zuid-Azië (India).



Wij kunnen door de gekozen regioaanpak (een clustering van landen) beter opschalen, *linking & learning* oppakken en effectieve interventies in meerdere landen tegelijk uitrollen. Daarnaast is er per regio een contextanalyse opgesteld die, samen met een expertadvies, ons helpt te bepalen met welke activiteiten in welke deelregio de meeste impact gemaakt kan worden. Voor alle drie de regio's geldt dat er een regio-aanpak is met gewenste activiteiten, afgeleid van de centrale TOC.

[\[1\]](#) Regio's zijn o.a. beoordeeld op staat van het onderwijs en mentaal welbevinden van kinderen. Tevens is er gekeken naar stabiliteit van het land en mogelijke samenhang met Nederland.

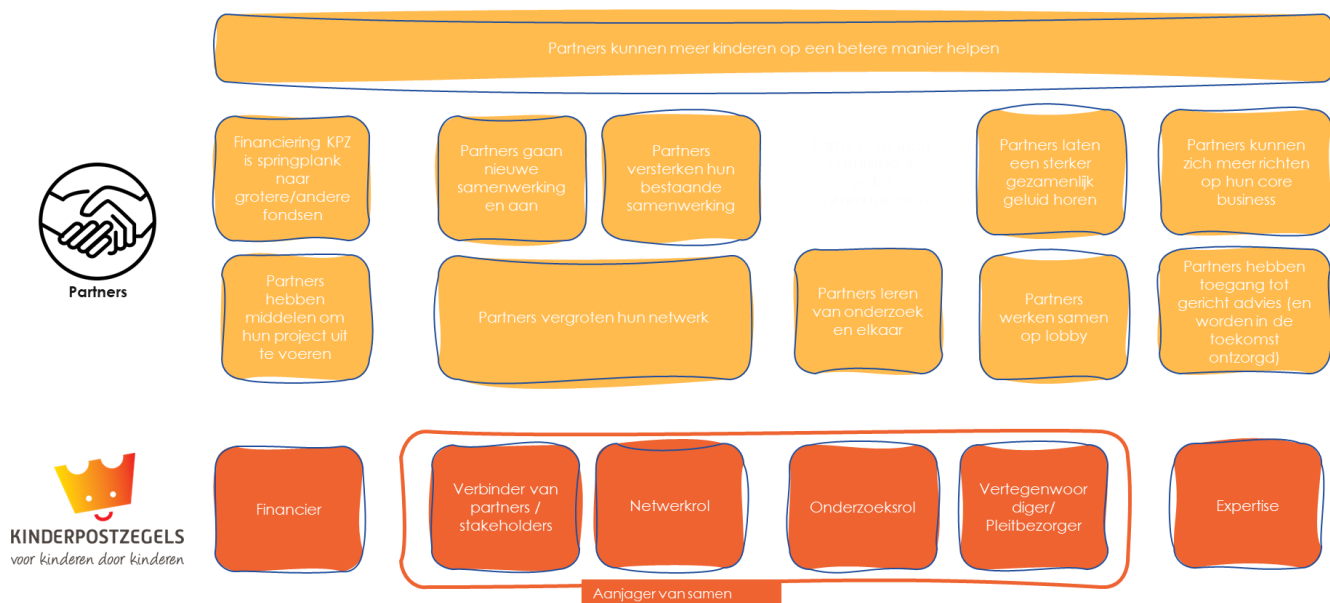
Hoe ziet onze samenwerking met partners eruit en welke rol nemen wij in?

Het maatschappelijk middenveld groeit nog steeds zonder dat er meer effect voor kinderen wordt gesorteerd. Kinderpostzegels wil en kan een belangrijke rol spelen als initiërende facilitator in het maatschappelijk middenveld dat zich richt op kinderen, passend bij onze statutaire doelstellingen, gericht op meer effect voor kinderen. Daarvoor is behoefte aan financiering, afstemming en professionalisering. We fungeren als verbinder van initiatieven, professionaliseren samen met onze partners voor meer effect en helpen om op te schalen, zodat projecten die werken, nationaal en zelfs internationaal kunnen worden uitgerold. Ook is er een rol voor Kinderpostzegels en haar partners als pleitbezorger voor en met kinderen. Deze rol zullen wij echter alleen vervullen passend binnen ons eigen programma en onze eigen doelstellingen. We sluiten campagnevoering hierbij niet uit.

Kinderpostzegels gaat naast het werken met individuele partners vooral werken met clusters van partners, gericht op een specifiek deel van onze TOC. Dit betekent niet dat er geen individuele toekenningen voor partners meer zullen zijn, echter deze individuele toekenningen zullen op termijn alleen toevallen aan partners die ook bereid zijn in clusters gezamenlijk op te trekken. Om deze reden hebben we een nieuw partnerselectiesysteem ontwikkeld waarin we en met minder partners en met een gedifferentieerde partneraanpak werken. Het totale aantal partners wordt teruggebracht en met een beperkt aantal van hen, de zgn. preferente partners, worden meerjarenafspraken gemaakt.

We willen de samenwerking met partners explicieter en gelijkwaardiger maken teneinde succesvol te zijn in het bereiken van meer en betere positieve ontwikkeling voor kinderen. Dit geldt voor onze partners in binnen- en buitenland (shifting the power). Samen met partners ontwikkelen we onze activiteiten, samen met partners bereiken we onze doelen, samen met partners leren we. We vragen daarmee meer van partners, maar ze krijgen ook meer. De relatie wordt er een van gelijkwaardigheid en niet meer van financier alleen.

De rollen van Kinderpostzegels: initiëren en faciliteren



Wanneer zijn wij tevreden?

Als wij aantonen dat wij veel meer voor kinderen kunnen betekenen, dan dat wij nu laten zien. Dit uit zich bijvoorbeeld door:

- Een verbonden 'kinder-maatschappelijk middenveld'
- Een meetbaar resultaat
- Het realiseren van onze doelstellingen kwantitatief en kwalitatief
- Een succesvol programma waarbinnen we als gehele organisatie nauw samenwerken met externe partners
- Een 'levende' Theory of Change die, wanneer nodig, wordt aangepast op basis van actualiteit en werkende interventies en indicatoren
- Nieuwe partnerrelaties op basis van samenwerkende capaciteiten rond een thema, interventies of gezamenlijke financiering.

Beheersmaatregelen

- Bij tegenvallende inkomsten en/of beleggingsresultaat op de bestemmingsreserve, wordt de groei in doelbesteding afgeschaald. Daarmee wordt minder onttrokken uit de bestemmingsreserve. Dit mag geen effect hebben op lopende (morele) verplichtingen, maar uit zich in het niet uitbreiden van regio's of uitbreiden naar nieuwe partners binnen een regio. Ook wordt de formatie afgeschaald met 0,8 fte via natuurlijke uitstroom.
- Indien deze situatie met name ontstaat door een tegenvallend (ongerealiseerd) beleggingsresultaat, waarmee de reserve in 2023 of 2024 onder 5,5 miljoen dreigt te komen dan is het, in afstemming met de Raad van toezicht, bespreekbaar om tijdelijk onder de norm 'hoogte doelbesteding van minimaal 80% van de totale lasten' te besteden tot minimaal 70% (CBF-norm). En daarmee minder te onttrekken uit de bestemmingsreserves. In 2023 worden per kwartaal de reservepositie en beleggingsresultaten besproken met de AC om zo de voortgang te monitoren.

5.2. Het betrekken van kinderen bij onze activiteiten

Inleiding

Binnen de nieuwe strategie is concreet vorm en invulling gegeven aan het concept van zinvolle kinderp participatie. Zinvolle kinderp participatie betekent dat kinderen en jongeren actief meedoen, meepraten en meebeslissen bij zaken die voor hen belangrijk zijn en/of over onderwerpen die hen aangaan. We spreken van kinderp participatie als het gaat om kinderen tot en met 12 jaar en van jongerenparticipatie bij jongeren vanaf 13 jaar^[1]. Hiervoor is er organisatiebeleid ontwikkeld. In 2023 worden er praktische tools ontwikkeld voor intern en extern gebruik. Het doel is dat zinvolle kinderp participatie als vanzelfsprekend geïntegreerd is in al het werk van Kinderpostzegels en haar partners. In 2022 is er een bewuste vertraging op het thema digitaal verbinden van kinderen ingezet om de organisatie niet onnodig onder druk te zetten. Dit zal opnieuw bekeken worden in 2025.

^[1] Voor de overzichtelijkheid hanteren we in deze notitie het begrip 'kinderparticipatie' overal waar we 'zinvolle kinderen jongerenparticipatie' bedoelen.

Doelstelling

- De doelstelling voor 2025 is dat kinderen bij 80% van de projectactiviteiten van de partners van Kinderpostzegels betrokken worden en dat kinderen jaarlijks bij minimaal drie eigen Kinderpostzegelactiviteiten worden betrokken
- De doelstelling voor 2023 is dat kinderen bij 50% van de projectactiviteiten van de partners van Kinderpostzegels betrokken worden en dat kinderen bij minimaal drie eigen Kinderpostzegelactiviteiten worden betrokken.

Hoe gaan we dit doen?

De kinderparticipatie-expertise wordt zoveel als mogelijk extern 'ingekocht' en de organisatie wordt door experts getraind. Daarnaast richten we intern een jongerenparticipatieteam op met de volgende taken:

- Beleid op kinderparticipatie voor Kinderpostzegels ontwikkelen, borgen en toetsen of Kinderpostzegels haar eigen beleid in al haar projecten optimaal volgt
- Deskundigheid bevorderen op het gebied van kinderparticipatie, intern en extern
- Aansturen van externe partijen op dit gebied
- Organiseren van kinderparticipatie (en onderzoek) op basisscholen.

Kinderparticipatie algemeen

In de TOC zijn er twee hogere effecten rondom het betrekken van kinderen gedefinieerd:

- Kinderen participeren in zaken die voor hen belangrijk zijn
- Kinderen zetten zich in voor elkaar.

Verder komt kinderparticipatie terug in diverse leidende principes. Voor het realiseren van zinvolle kinderparticipatie binnen Kinderpostzegels kijken wij naar borging op vier niveaus:

- Kinderparticipatie en kinderen voor elkaar als werkwijze **van medewerkers**: realiseren van tools en training voor de dagelijkse praktijk van Kinderpostzegelsmedewerkers waardoor kinderparticipatie voor hen een vanzelfsprekende mindset wordt
- Kinderparticipatie en kinderen voor elkaar als werkwijze **van de partners** van Kinderpostzegels
- Verankeren van de stem van kinderen en kinderen voor elkaar **in het organisatiebeleid** – realiseren van één of meerdere kinderpanels (schoolklassen of een andere bestaande groep, in samenwerking met een expertorganisatie) die bevestigd worden en actief meedenken over organisatie- en beleidsvraagstukken die direct betrekking hebben op kinderen
- Realiseren van kinderparticipatie en kinderen voor elkaar **organisatieoverstijgend**: door inzet van kinderonderzoek bij P&P-projecten maar ook als propositie van Kinderpostzegels.

Niveaus van kinderparticipatie

Kinderpostzegels hanteert de volgende **vijf niveaus** van kinderparticipatie: informeren, consulteren, overleggen, meebeslissen en beslissen. Zowel in het Grant Management Systeem als in het nieuwe partnerbeleid zijn een aantal voorwaarden en praktische richtlijnen opgenomen met betrekking tot de borging van kinderparticipatie binnen de organisatie en in de projecten die door Kinderpostzegels worden geïnitieerd en/of ondersteund. Zo is bij alle nieuwe aanvragen het niveau van kinderparticipatie, en de wens en het vermogen om daarop te ontwikkelen, één van de criteria om in aanmerking te komen voor financiering.

Wanneer zijn wij tevreden?

Niveau 1 en 2 van kinderparticipatie zijn al vaak verankerd in onze projecten. Niveau 3 komt regelmatig voor. Niveau 4 in mindere mate. We willen al onze eigen projecten en die van partners op minstens niveau 3 krijgen in 2025. Om vast te stellen met welke snelheid dit kan plaatsvinden gaan we alle projecten kwalificeren per categorie en hangen er een doelstelling aan om minimaal één niveau te stijgen, met als minimaal eindniveau niveau 3.

Beheersmaatregelen

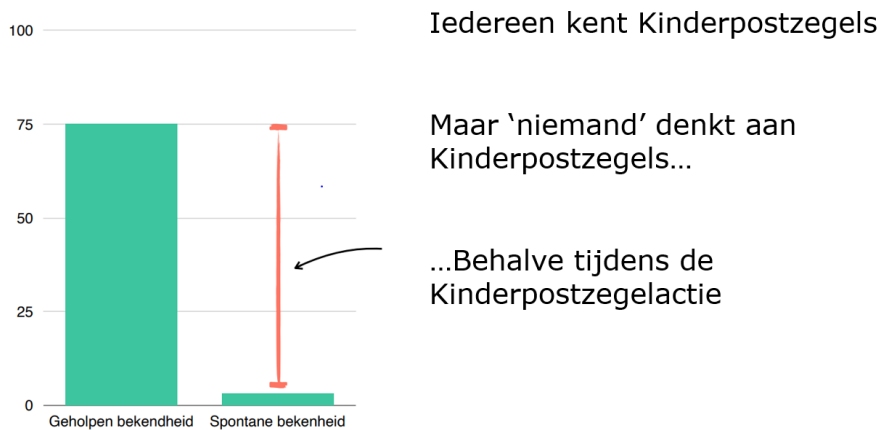
Om zeker te stellen dat wij bij gebrek aan succes tijdig een ingreep kunnen doen hanteren we de volgende beheersmaatregelen:

- Er wordt op het gebied van kinderparticipatie en kinderen voor elkaar capaciteit en expertise opgebouwd bij onze partners. Ook dit dient als graadmeter voor succes.
- Elke interne kinderparticipatie-actie met kinderen wordt geëvalueerd.

5.3. Het toekomstbestendig maken van inkomsten en merk

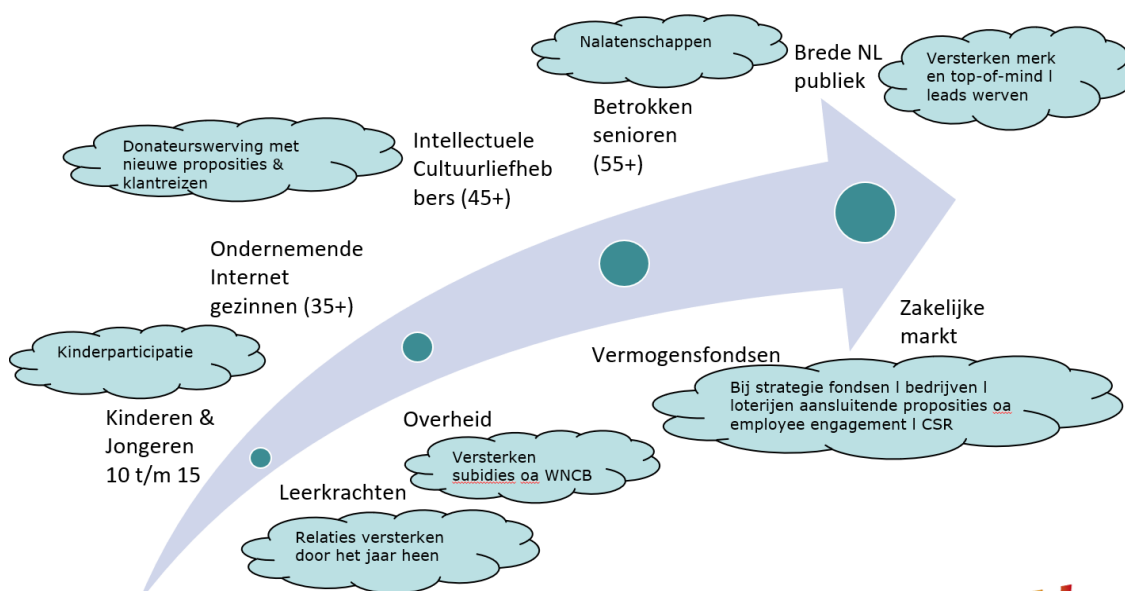
Inleiding

Het toekomstbestendig maken van onze inkomsten en merk begint met het bouwen aan een sterk merk. In het voorjaar van 2022 hebben we een brand-equity-scan uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in waar we staan als merk, om van daaruit inzicht te krijgen waar de kansen en volgende stappen voor ontwikkeling en groei van het merk en inkomsten liggen naar de toekomst toe. De uitdaging in een notendop:



Uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat de spontane bekendheid van Kinderpostzegels erg laag (2,5%) is, 'niemand' aan ons denkt, behalve tijdens de kinderpostzegelactie. Het merk blijkt vooral functioneel geladen. Dat betekent dat we als merk onvoldoende in staat zijn de verschillende doelgroepen in het hart te raken en activeren. Bovendien weet het grootste deel van het Nederlandse publiek niet wat we doen; ook geholpen geeft men aan weinig te weten over de activiteiten van Kinderpostzegels. We zijn als organisatie tevens te weinig zichtbaar door het jaar heen en daarmee niet top-of mind voor relevante doelgroepen.

Wanneer duidelijk wordt welke prikkelende programma's – met concrete, urgente voorbeelden – wij het hele jaar door bieden voor kinderen die met 10-0 achterstaan, blijkt dat hier kansen



liggen voor ontwikkeling en groei van het merk en inkomsten. Bij al onze doelgroepen. Dit vraagt om een doel(groep)gerichte manier van communiceren:

Nu ons merkverhaal, onze positionering en onze merkbefoorte als onderdelen van de merkstrategie ontwikkeld zijn, inclusief de boodschap hiërarchie van waaruit wij doelgroepen 'emotioneel' - vanuit een op te lossen probleem - willen raken en verbinden zijn we in staat te werken aan proposities en klantreizen voor de hierboven omschreven verschillende doelgroepen. Dit zijn de doelgroepen waar we ons de komende jaren op gaan richten.

Doelstellingen inkomsten in 2023 en 2025

De inkomsten voor de komende jaren zijn onderverdeeld naar drie overkoepelende inkomstenstromen met daaraan gekoppelde doelgroepen: incidentele en structurele baten vanuit de particuliere markt, incidentele en structurele baten van bedrijven, loterijen, vermogensfondsen en overheden, en de baten uit de verkoop van producten uit de Kinderpostzegelactie.

De totale doelstelling inkomsten in 2023 is begroot op **12.301.000** miljoen met de volgende onderverdeling.

1. Baten Particuliere Markt	4.200.000
▪ Structurele donateurs en giften	2.100.000
▪ Donaties kinderpostzegelactie	2.100.000
2. Baten van bedrijven, loterijen, vermogensfondsen en overheden	3.124.000
▪ Bedrijven	200.000
▪ Loterijen	1.900.000
▪ Vermogensfondsen	200.000
▪ Subsidies en overheden	824.000
3. Baten verkoop producten Kinderpostzegelactie (minus directe kosten)	4.977.000

De totale doelstelling inkomsten in 2025 is begroot op **14.215.000 miljoen** met de volgende onderverdeling.

1. Baten Particuliere Markt	4.500.000
▪ Nalatenschappen	100.000
▪ Structurele donateurs en giften	2.300.000
▪ Donaties kinderpostzegelactie	2.100.000
2. Baten van bedrijven, loterijen, vermogensfondsen en overheden	4.355.000
▪ Bedrijven	400.000
▪ Loterijen	1.655.000
▪ Vermogensfondsen	500.000
▪ Subsidies en overheden	1.800.000
3. Baten verkoop producten Kinderpostzegelactie (minus directe kosten)	5.360.000

Doelstellingen merk in 2023 en 2025

Zoals eerder gezegd begint het toekomstbestendig maken van onze inkomsten en merk met het bouwen aan een sterk merk. Vanaf **eind 2022/begin 2023** doet Kinderpostzegels daarom mee aan het Goede Doelen Merkenonderzoek, met de **1^e strategische merkanalyse** voor Kinderpostzegels waarmee we de volgende zaken kunnen gaan analyseren:

- Merkontwikkeling Kinderpostzegels 2014-2023 met o.a.:
 - . inzicht in ontwikkeling spontane bekendheid
 - . specificatie van de merkkracht naar bekendheid, waardering en binding
 - . verklaring van de merkkrachtontwikkeling met 34 merkpersoonlijke- en merkprestatiefactoren
- Inzicht in de intentie om te doneren of een andere bijdrage te leveren aan Kinderpostzegels
- Verwachte ontwikkeling van de omvang van de achterban van Kinderpostzegels
- Groeipotentie van Kinderpostzegels inclusief doelgroepsegmentatie en geefgedrag aan goede doelen per segment
- Positioneringsanalyse met gedetailleerde vergelijking van het merkprofiel van Kinderpostzegels met 3 tot 5 andere goededoelenorganisaties en hun wervingsacties, alsook inzicht in de sterkten en zwakten van Kinderpostzegels wat betreft spontane bekendheid, merkkracht, reputatie, donatiepotentie en groeiverwachting.

Vanuit opgedane inzichten en op basis van praktische adviezen eind Q1 2023 kunnen we belangrijke vervolgstappen en KPI's bepalen die ons helpen ten behoeve van merk- en reputatieversterking en duurzame groei van de achterban, van verschillende doelgroepen, van Kinderpostzegels. In **Q2 van 2023** kunnen we **concrete merkdoelstellingen en KPI's vaststellen voor de rest van 2023 en 2025.**

Hoe gaan we dit doen?

Wat gaan we doen om succesvol te verbreden en doelgroepen te raken en activeren:

- Het merk 'emotioneel' blijven laden en 'betekenis' geven met bij onze doelgroepen passende proposities en klantreizen
- Investeringsen en focus op doelgroepen overheid, vermogensfondsen en zakelijke markt (inclusief loterijen) naar voren halen en daarmee meer focus en aandacht geven, vooral ook in menskracht
- Verder invulling geven aan always-on zichtbaarheid met kleine en grote(re) campagnes om relevant(er) te worden met verantwoorde mix inzet kanalen en proposities
- CRM en datawarehouse verder inrichten (en Pluriform zo spoedig mogelijk uitfasen) zodat we vanuit één klantbeeld stap voor stap data- en inzichtgedreven kunnen werken en meest kansrijke doelgroepen weten te verbinden en uitbouwen
- Meer continue focus op urgentie en onderscheidend vermogen van onze projecten, thema's en probleem dat we oplossen. Met in het hart rakende en activerende verhalen die symbool staan voor het probleem en de aanpak die leidt tot positieve impact, positieve ontwikkeling, voor kinderen.

Wanneer zijn wij tevreden?

- We hebben bij voor ons relevante doelgroepen een hogere top-of-mind positie gerealiseerd, we zijn in staat gebleken de urgentie, relevantie en onderscheidend vermogen van het merk en werk van Kinderpostzegels over te dragen waardoor de bereidheid om mee te – blijven – doen en (structureel) bij te dragen meetbaar is toegenomen.
- Met onze always-on campagnes, proposities en klantreizen voor verschillende doelgroepen weten wij onze doelgroepen gericht en meetbaar te raken, activeren en verbinden.
- We realiseren hiermee structurele ('blijvende') groei in fondsenwerving binnen al onze doelgroepen.
- De in Q2 2023 vast te stellen KPI's voor gewenste merk- en reputatieversterking en daaraan gekoppelde groei van onze achterban worden voor minimaal 75% gehaald in 2024.
- We hebben meer focus aangebracht in relevante thema's en aansprekende projecten die we in de etalage zetten om onze zichtbaarheid, toegevoegde waarde, manier van werken en relevantie te vergroten bij relevante doelgroepen en stakeholders. Dit tonen we aan door

marktonderzoek. Hiermee versterken we meetbaar en stapsgewijs het merk en verstevigen we onze impact en draagvlak bij relevante doelgroepen.

Beheersmaatregelen

We sturen op een jaarlijks kostenpercentage fondsenwerving onder de 25% over alle fondsenwervende kanalen en doelgroepen heen. Bij een prognose van een jaarlijks percentage van hoger dan 25% worden in Q3 van 2023 minimaal twee scenario's voorgelegd aan en besproken met de RvT om gezamenlijk te bespreken en bepalen op welke wijze de fondsenwerving over alle kanalen en doelgroepen heen wordt gecontinueerd.

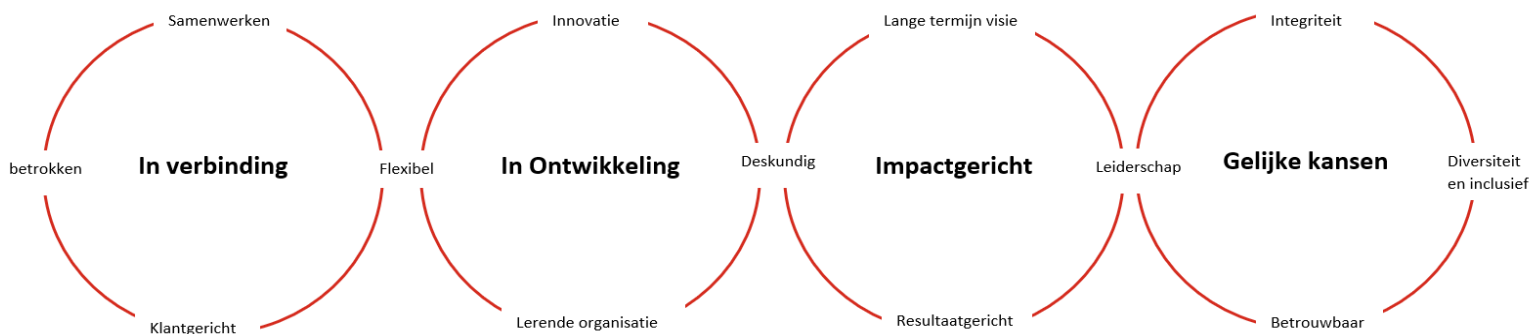
5.4 Het versterken van de organisatiecultuur

Inleiding

Wij willen een verschil maken! Samen met alle medewerkers werken wij met trots aan het realiseren van onze missie en doelen. Daarbij is het van belang een optimale cultuur te creëren, waarin iedereen haar of zijn bijdrage kan leveren aan de gezamenlijke missie. Cultuur gaat met name over de vraag 'Hoe gaan wij met elkaar om en wat vinden wij belangrijk?', Parallel aan de ontwikkeling van het meerjarenbeleid is onderzocht welke cultuur het bereiken van de strategische doelen van Kinderpostzegels het beste ondersteunt. Dit heeft geresulteerd in een aantal kernwaarden die centraal staan voor de gewenste cultuur en terug dienen te komen in als ons werk. Het versterken van de gewenste organisatiecultuur gaat hand in hand met de ontwikkeling van het personeel (het organiseren van de benodigde kennis en expertise) en de ontwikkeling van de organisatiestructuur. Samen vormen deze elementen de basis voor wie wij zijn als organisatie. De ontwikkeling van het personeel en de ontwikkeling van de organisatiestructuur is opgenomen in hoofdstuk 6. In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze wij de gewenste cultuur vertalen naar een aanpak en doelen voor de periode 2023-2025.

Kernwaarden Kinderpostzegels

De kernwaarden van Kinderpostzegels zijn:



In verbinding: Wij zijn de aanjager van 'samen'. Want samen weten en kunnen we meer. We werken als één organisatie aan dezelfde doelen met veel raakvlakken tussen de werkzaamheden. Afdelingen en teams werken samen en versterken elkaar. Door meer te richten op integrale samenwerking verbeteren we de interne omgang tussen medewerkers en afdelingen, voorkomen we verkokering en stimuleren we dialoog. Ook verbetert interne samenwerking de externe positie en propositie van Kinderpostzegels, waarbij verbinding met onze omgeving (kinderen, leerkrachten, partners e.d.) centraal staat.

In ontwikkeling: We zijn in beweging. We zoeken continu naar nieuwe vormen en manieren om ons werk te verbeteren. Ook intern. We zijn een lerende organisatie en organiseren ons zo dat we ons snel kunnen aanpassen. We experimenteren en durven fouten te maken. We bieden de optimale omstandigheden, zodat we het beste van onze organisatie en onszelf kunnen inzetten.

Impactgericht: We richten ons op langetermijndoelen en sturen daar resultaatgericht op. Medewerkers verheugen zich op de toekomst, kennen de opdracht en maken zich de 'corporate story' eigen. Om vast te houden aan de stip op de horizon en impact te genereren dient de organisatie wendbaar te blijven en haar aanpak of tempo bij te stellen. De organisatie is daarmee minder gericht op kortetermijndoelen en ad hoc-werkzaamheden. Iedereen weet wat zijn bijdrage is aan de organisatiedoelen.

Gelijke kansen: We bieden een werkomgeving waarin iedereen tot zijn recht komt en het beste te bieden heeft. Dit geldt voor medewerkers onderling, maar ook richting kinderen en onze omgeving. Als ze zich veilig, gezien en gehoord voelen, kunnen ze zijn wie ze zijn. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het inzetten en verder ontwikkelen van ieders kwaliteiten. Het vraagt om ruimte voor eigenheid, een eigen mening, creativiteit en groei. Als we die bieden, kunnen we medewerkers binden, sollicitanten aantrekken, kinderen, opdrachtgevers en klanten blij maken.

Doelstelling 2025 en doelstelling 2023

Minimaal 80% procent van de medewerkers onderschrijft en past de gewenste kernwaarden toe. De medewerkerstevredenheid wordt minimaal beoordeeld met een 7.

Hoe gaan we dit doen?

In de periode 2023-2025 zetten wij flinke stappen om toe te werken naar een cultuur die het bereiken van de langetermijndoelen van Kinderpostzegels ondersteunt. Dit vergt continue dialoog en aandacht voor de onderwerpen. Naast het ontwikkelen van competenties die de cultuurwaarden versterken, geven wij specifieke aandacht aan de cultuur en de waarden door:

1. **Beleven van de kernwaarden:** De kernwaarden staan centraal in ons werk. Zowel intern als extern. De gewenste organisatiecultuur verbinden we daarmee aan de waarden die we ook naar buiten toe willen uitdragen in alle activiteiten en (beleid)documenten.
2. **Cultuuractiviteiten** Jaarlijks organiseren wij diverse activiteiten gericht op het versterken van waarden, zoals de cultuurdag en specifieke workshops of trainingen bijv. op het gebied van diversiteit en integriteit.
3. **Ambassadeurs:** De cultuur is van ons allemaal. Om het onderwerp goed te borgen in de organisatie en de komende drie jaar gezamenlijk stappen te maken zijn ambassadeurs benoemd voor het borgen van de benodigde acties m.b.t. het versterken van de cultuur.
4. **Metten:** Toetsen en meten of we de juiste dingen doen en of deze nog aansluiten bij de wensen en ontwikkelingen binnen de organisatie. Het gaat o.a. om een cultuuronderzoek: één keer in de twee jaar een analyse van de huidige en gewenste cultuurwaarden. Daarnaast worden medewerkerstevredenheid en/of werkbelevingsonderzoeken uitgezet onder medewerkers.

Wanneer zijn we tevreden?

Het versterken van de organisatiecultuur en het implementeren van de gewenste waarden is (meetbaar) geïmplementeerd en zichtbaar in de praktijk. Samenwerking over afdelingen heen is vanzelfsprekend en het meer sturen op resultaat heeft een positief effect op de organisatiedoelen. Het effect van het versterken van de organisatiecultuur is zichtbaar in de scores van het medewerkerstevredenheids-, cultuur- en werknemerswelzijnsonderzoek. Bovenmatige werkdruk wordt in 2025 niet meer ervaren.

6. Onze organisatie

Om de strategie goed te kunnen uitvoeren, passen wij onze organisatie en werkwijze op deze strategie aan. De visie op personeel en organisatieontwikkeling bestaat uit drie elementen die aan elkaar verbonden zijn: het creëren van een optimale cultuur waarin iedereen haar of zijn bijdrage kan leveren aan de gezamenlijke missie, de ontwikkeling van medewerkers, en het werken vanuit één wendbare organisatie. De wijze waarop wij investeren in de cultuur, de medewerkers en de organisatie is randvoorwaardelijk voor het realiseren van de nieuwe strategie en vormt een belangrijk onderdeel van de implementatie en borging van de plannen. De visie op cultuurontwikkeling staat uitgewerkt in paragraaf 5.4. In dit hoofdstuk gaan wij in op personeelsontwikkeling en de organisatieontwikkeling. Daarnaast geeft dit hoofdstuk zicht op de meerjarenbegroting en de middelen die nodig zijn om strategie in praktijk te brengen en op welke wijze wij (bij)sturen op de organisatiedoelen.

6.1. Onze mensen

Wij willen een verschil maken. Samen met alle medewerkers werken wij met trots aan het realiseren van onze missie en doelen. De eigen vaste kosten willen wij zo laag mogelijk houden, om de doelbestedingen zo hoog mogelijk te maken. Dit is onze plicht. Anderzijds is stabiliteit in bezetting, het borgen van kwaliteit en het onderhouden en inspireren van ons uitgebreide netwerk van groot belang. De personeelsbezetting is op een aantal cruciale processen de afgelopen jaren te minimaal geweest. De werkdruk wordt als hoog ervaren en er is onvoldoende ruimte om de gewenste kwaliteit te leveren en te kunnen vernieuwen. Daarnaast is, door veel inzet van tijdelijke krachten, de kwetsbaarheid van het ontbreken van kennis binnen de eigen organisatie meer naar voren gekomen.

Voor het behalen van onze doelen uit het meerjarenbeleidsplan zijn deels aanvullende competenties en andere expertises nodig, zoals bijvoorbeeld meer specifieke kennis en deskundigheid op het gebied van impactmeting, fondsenwerving, databeheer, financiën en ICT. Op het gebied van competenties is meer aandacht nodig voor samenwerken en het sturen op resultaat. Daarbij geldt dat we voor alle werkzaamheden altijd de afweging maken van 'make or buy', m.a.w. kennis en expertise in huis hebben of via een flexibele schil aantrekken. Dit bereiken we door te investeren in:

- **Huidig personeel:** Investeren in het huidige personeel, het optimaliseren van processen en van de organisatiecultuur en -structuur. We investeren in een gericht aannamebeleid en in de ontwikkeling van medewerkers, voor zowel hun eigen perspectief als voor hun inzetbaarheid binnen de organisatie. We werken met een vernieuwde HR-cyclus en vernieuwd opleidingsbeleid, een vernieuwd competentiemodel, functiehuis en beoordelingsbeleid. Er is meer aandacht voor werkplezier, werkdruk en kennisborging.
- **Een stabiele bezetting:** Aansturen op een stabiele, kundige bezetting die ons in staat stelt om de haalbaarheid te monitoren van de impactdoelstellingen, de strategische thema's in praktijk te brengen en een goede keuze te maken tussen projecten zelf uitvoeren of samenwerking met partners aan te gaan. Daarbij beoordelen we in hoeverre functies kunnen worden ingevuld vanuit de bestaande formatie. Naast de ontwikkeling van personeel is een lichte formatiegroei opgenomen in de periode 2023–2025, grotendeels verbonden aan (en daarmee afhankelijk van) de groei van inkomsten en doelbesteding.
- **Gezonde flexibele schil:** We blijven samenwerken met (uitvoerings)partners, een flexibele schil, en besteden werk uit waar nodig en mogelijk. Belangrijke afweging is in hoeverre het

wenselijk en nodig is kennis binnen de organisatie structureel de borgen, of dat werkzaamheden efficiënter en slimmer extern belegd kunnen worden. Daarbij is het wel van belang om een werkbare balans te houden tussen vaste en tijdelijke werknemers. Tot slot wordt de flexibele schil ingezet voor piekmomenten of bijvoorbeeld via tijdelijke krachten tijdens de actieweek. Jaarlijks wordt opnieuw beoordeeld in hoeverre we het werk slimmer of anders kunnen inrichten.

Vrijwilligers

Kinderpostzegels heeft een vrijwilligers- en stagebeleid. Vrijwilligers brengen nieuwe kennis, inspiratie en deskundigheid in. Ook kunnen ze (ondersteunende) taken, onderzoek of een project uitvoeren waarvoor binnen de vaste bezetting geen tijd of ruimte is. We willen daarnaast graag onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en bijdragen aan de ontwikkeling van studenten door stageplaatsen aan te bieden, en jongeren en werkzoekenden een kans geven om werkervaring op te doen en daarmee hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Uiteraard geven wij vrijwilligers en stagiaires, naast een vergoeding, goede begeleiding, aandacht en een afgebakend takenpakket.

Wendbaar blijven

Bij dit alles is het belangrijk om wendbaar te blijven. Naast de inzet van een flexibele schil kunnen ook verschillende typen arbeidscontracten gehanteerd worden. Voor bepaalde functies is het nodig om eerst meer tijdelijke contracten aan te bieden, omdat de functie verbonden is aan tijdelijke werkzaamheden of afhankelijk is van resultaten. Voor andere functies kan het juist nodig zijn direct een vast contract aan te bieden, bijvoorbeeld vanwege de krapte in de arbeidsmarkt. Deze mogelijkheden zullen opgenomen worden in ons wervingsbeleid en de in- en uitdienstprocedure.

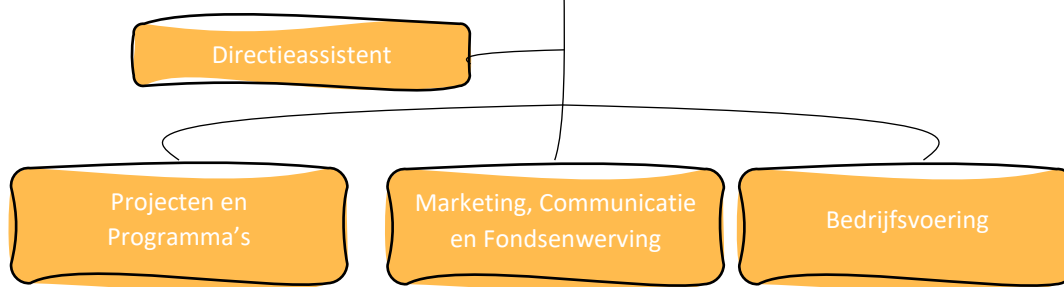
Cao Jeugdzorg

Kinderpostzegels is aangesloten bij de Cao Jeugdzorg. We gaan er in deze strategieperiode vanuit dat dit zo blijft. De implementatie van wijzigingen in de cao maken geen onderdeel uit van dit plan. Indien die effect hebben op de uitvoerbaarheid of haalbaarheid van dit plan, zal het aangepast worden.

6.2. De organisatie

Inrichting organisatie

Kinderpostzegels heeft een organisatiestructuur met drie afdelingen: P&P (Projecten en Programma's), MarCom (marketing, communicatie en fondsenwerving) en Bedrijfsvoering. De directie vormt samen met de afdelingshoofden het MT van de organisatie.



In deze strategie blijft de huidige structuur gehandhaafd. Wel is het van belang te investeren in de werking van de organisatie als geheel. De focus ligt daarbij op:

- **Teaminrichting:** Binnen de afdelingen zijn in 2022 veranderingen binnen de teamindelingen uitgevoerd. Het komende jaar zullen we deze nieuwe indeling evalueren en eventueel aanpassen. Een belangrijke doel is het creëren van een duidelijke rol- en taakverdeling én raakvlakken tussen de werkzaamheden.
- **Eén organisatie:** Voor het halen van gezamenlijke organisatiedoelen gaan we meer investeren in samenwerkingen over afdelingen heen. Er zijn onderwerpen of organisatiedoelen waar meer afdelingen zich mee bezighouden en aan bijdragen, zoals impactdoelstellingen, kindparticipatie, campagnes en ICT-ontwikkeling. Hiervoor worden 'virtuele' projectteams of werkgroepen opgericht, waarin we de benodigde capaciteit en kennis verbinden. Met deze aanpak wordt bijvoorbeeld geborgd dat de campagnes ook vanuit de impactdoelstellingen worden vormgegeven én vindt er meer synergie plaats tussen de campagnes en projecten. Om dit succesvol in praktijk te brengen is het nodig om te investeren in projectmanagementvaardigheden en het creëren van een heldere structuur en aansturing van deze virtuele teams. Tot slot wordt naast de individuele ontwikkeling van medewerkers meer ruimte geboden voor team- en organisatieontwikkeling.

ICT

Internationaal zijn veel mensen, partijen en organisaties door of voor Kinderpostzegels actief. Ook digitaal zijn wij verbonden met veel van deze partijen (scholen, leerkrachten, projectpartners, donateurs etc.). De continuïteit en beschikbaarheid van de ICT is daarom cruciaal voor de organisatie. De afgelopen jaren is gewerkt aan de plannen voor vernieuwing en stabiliteit van het ICT-landschap. Deze opgave zetten wij ook komende jaren door om zo efficiënter en slimmer te kunnen werken, waarbij eerst focus ligt op stabiliteit. ICT-ondersteuning is van steeds groter belang voor het behalen van onze doelen. Zonder voldoende passende ICT-capaciteit en -voorzieningen kunnen we de ambities uit het meerjarenbeleidsplan niet realiseren. Een belangrijke opgave is dan ook het organiseren van expertise en kennis.

Om met partners te werken aan projecten, investeren wij in een nieuw projectmanagementsysteem, waarmee we kunnen sturen op de voortgang van onze projecten. Onderzoek naar wat nodig is om impact te kunnen meten en om kennis te borgen maken hier onderdeel van uit.

Daarnaast willen wij onze service richting relaties optimaliseren. Om het netwerk van scholen en donateurs en andere relaties duurzaam aan ons te binden, koppelen wij databronnen aan elkaar, zodat de hele organisatie met dezelfde kennis werkt. De data leveren ons stuurinformatie op, waarop we onze aanpak kunnen aanpassen, kunnen sturen op resultaat en onze samenwerking met relaties versterken.

Ook bij de Kinderpostzegelactie maken wij steeds meer gebruik van digitale middelen. Kinderen, scholen en leerkrachten kunnen inloggen op eigen portalen en via digitale middelen ondersteunen wij de actie om deze op een zo goed, maar vooral leuk, mogelijke manier te laten verlopen. Dit wordt enthousiast ontvangen. De komende jaren willen wij dan ook onderzoeken hoe we hier nog meer uit kunnen halen.

Voor alle ICT-ontwikkelingen geldt dat veiligheid en privacy bovenaan staan. We stellen alles in het werk om persoonsgegevens te beschermen. Een hoge mate van veiligheid is voor ons van

kritiek belang. Structureel de juiste aandacht voor cybersecurity is nadrukkelijk onderdeel van de ICT-ontwikkeling.

MVO-beleid

De uitgangspunten van ons MVO-beleid zijn:

1. Kinderpostzegels houdt zich aan de universele waarden met betrekking tot mensenrechten, arbeidsomstandigheden en milieubescherming.
2. Het uitgangspunt van het werk van Kinderpostzegels is de Universele Verklaring van de Rechten van het Kind.
3. Kinderpostzegels heeft een duurzaam en missiegerelateerd beleggingsbeleid. Dat houdt in dat wij rekening houden met sociale, ethische en milieu-uitgangspunten en onze missie.
4. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in de projecten die Kinderpostzegels ondersteunt. Er wordt altijd bekeken in hoeverre deze projecten ook op de lange termijn kunnen bijdragen aan een betere leefwereld voor kinderen. Daarnaast legt Kinderpostzegels nationaal en internationaal verbindingen tussen verschillende initiatieven om een zo groot mogelijk maatschappelijk effect te sorteren en te komen tot duurzame oplossingen.
5. Kinderpostzegels koopt zo veel mogelijk duurzaam in en maakt waar mogelijk gebruik van fairtrade- en ecologische producten. Ook bij de keuze van en afspraken met leveranciers wordt rekening gehouden met onze duurzaamheids- en MVO-uitgangspunten.
6. We streven ernaar het papiergebruik binnen Kinderpostzegels terug te dringen.

Het MVO-beleid wordt jaarlijks van een update voorzien. In de periode 2023-2025 schenken we extra aandacht aan het inkoopbeleid en de MVO-uitgangspunten van partnerorganisaties en leveranciers.

6.3. Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting incl. uitgebreide toelichting is beschikbaar als separate bijlage. In het meerjarenbeleidsplan is een korte samenvatting opgenomen.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2023-2025 is als uitgangspunt voor het budget de doelbesteding genomen, waarbij het maximaliseren van impact centraal staat. In de begroting 2023-2025 is een temporisering opgenomen in de groei van doelbesteding richting 2030. We gaan nu uit van een meer stapsgewijze groei en implementatie van het nieuwe programma.

In een verantwoord tempo continueren we de particuliere fondsenwerving. Met name door de economische omstandigheden en het effect daarvan op de komende drie jaar, groeit die echter minder snel dan opgenomen was in de begroting 2022-2024. Ter compensatie van lagere baten particulier investeren we in deze strategieperiode meer in andere doelgroepen zoals zakelijke markt, vermogensfondsen en overheid. De opbrengsten uit (eenmalige) donaties tijdens de Kinderpostzegelactie zijn wel hoger in deze begroting t.o.v. 2022-2024 en wij verwachten een (licht)stijgende lijn m.b.t. de verkoop van producten.

Voor de personeelskosten voorzien we een lichte toename. De vaste formatie in 2023-2025 is iets lager ten opzichte van de begroting 2022-2024, deels door de lagere startbezetting begin 2023, deels door fasering van de groei. Maar er is sprake van een hogere flexibele schil met name voor het invullen van vacante functies en vervanging bij ziekte en om makkelijker te kunnen op- en afschalen. In de begroting 2023-2025 is rekening gehouden met een stijging van salariskosten, uit de Cao jeugdzorg die loopt t/m 2023 en een nieuwe Cao voor de periode 2024-2025. De hogere algemene kantoor en huisvestingskosten zijn met name toe te schrijven aan hogere inflatie, zoals huur en servicekosten.

Met ingang van 2022 stellen we de (langetermijn)doelbestedingen centraal. De middelen die hiervoor nodig zijn, vormen - samen met overige lasten en lasten voor het verwerven van baten ook voor de langere termijn - de kaders voor het benodigde niveau van te werven baten. Omdat eerst investeringen in onder andere fondsenwerving nodig zijn om voor langere termijn de benodigde structurele baten te genereren, zijn de resterende middelen de komende jaren minder dan benodigd voor de gewenste en benodigde doelbesteding. Hiertoe willen we een aantal jaar de bestemmingsreserve voor projecten inzetten om zo het beschikbare budget voor doelbesteding op niveau te houden.

	MJB '22-'24 2023	MJB '22-'24 2024	MJB '23-'25 2023	MJB '23-'25 2024	MJB '23-'25 2025
Baten	13.100.149	15.057.259	12.301.000	14.198.000	14.215.000
Doelbesteding	-8.036.300	-9.519.300	-7.500.000	-7.960.000	-8.127.000
Overige lasten	-6.851.986	-7.089.607	-6.457.000	-6.607.400	-6.862.100
Financiële baten en lasten	185.658	191.227	-35.000	-40.000	-40.000
	-1.602.480	-1.360.421	-1.691.000	-409.400	-814.100

In de uitgebreide toelichting op de meerjarenbegroting zijn beheersmaatregelen opgenomen om te kunnen (bij)sturen op de begroting. Via de reguliere planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus) wordt focus gehouden op structurele borging van kengetallen.

Planning en control

In 2021 hebben wij een nieuwe P&C-cyclus ingericht. Naast de jaarbegroting en rapportages die nu per kwartaal aan het MT en de auditcommissie worden gepresenteerd, wordt er vanaf dit jaar ook jaarlijks in november/december een rollende driejarenbegroting ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. Door jaarlijks drie jaar vooruit te begroten is er ruimte om de strategie meer 'emergent' uit te voeren; er wordt beter ingespeeld op ontwikkelingen binnen en buiten Kinderpostzegels, waardoor ook het uitvoerings-tempo kan worden bijgesteld.

Daarnaast blijft de verplichting om een jaarbegroting op te stellen. De jaarbegroting is de basis voor de verantwoording in de jaarrekening. Ook in het boekjaar houden we met de P&C-cyclus grip op de voortgang van onze activiteiten en financiën. De ontwikkelingen gedurende het jaar worden nauwlettend gevolgd zodat noodzakelijke (financiële) maatregelen tijdig kunnen worden getroffen. Het managementteam analyseert elk kwartaal de baten en lasten en de voortgang van de doelstellingen, met behulp van een kwartaalrapportage. Viermaal per jaar rapporteert de directeur aan de RvT over de financiële en inhoudelijke voortgang van zaken door middel van een kwartaalrapportage waarin naast de begroting en de gerealiseerde kwartaalcijfers ook een nieuwe prognose wordt opgenomen.

6.4. Governance en sturing op resultaten

Kinderpostzegels wordt bestuurd volgens het raad-van-toezichtmodel, waarbij een scheiding wordt gemaakt tussen bestuur en toezicht. Directie en RvT hebben verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze zijn vastgelegd in de statuten en nader uitgewerkt in het Protocol Interne Organisatie en Controle.

Jaarlijks vindt een accountantscontrole plaats. Daarnaast hebben we een CBF-erkenning en worden wij door het Centraal Bureau Fondsenwerving gecontroleerd en beoordeeld.

Kinderpostzegels is aangesloten bij Goede Doelen Nederland, de brancheorganisatie van de Nederlandse goede doelen, en bij Partos, de branchevereniging voor de sector Internationale Samenwerking. Naast alle relevante wettelijke bepalingen (zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming) volgt Kinderpostzegels de relevante codes en richtlijnen, waaronder de

SBF-Code voor Goed Bestuur, de Erkenningsregeling Goede Doelen, de Richtlijn Financieel Beheer van Goede Doelen Nederland en de Regeling beloning directeuren van Goede Doelen Nederland.

Bij de uitvoering van ons werk hanteren en respecteren wij diverse gedragscodes en richtlijnen. Deze gedragscodes en ons integriteitsbeleid zijn te vinden op onze website. In 2020 hebben we een werkgroep ingesteld die ten doel heeft de reflectie en het beraad rond integriteit organisatie breed vorm te geven en verder te implementeren. De werkgroep blijft ook in deze strategieperiode actief.

Kritische prestatie-indicatoren

De ontwikkelingen en resultaten gedurende het jaar worden nauwlettend gevolgd zodat noodzakelijke (financiële) maatregelen tijdig kunnen worden getroffen. Om effectief te kunnen sturen op resultaat worden jaarlijks Kritische prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld. Het sturen op de voortgang vindt plaats via de reguliere P&C-cyclus. In het jaarplan maken wij onderscheid tussen vier type KPI's:

- **Inhoudelijke KPI's:** gericht op de impactdoelstellingen van Kinderpostzegels
- **Financiële KPI's:** gericht op inkomsten, doelbesteding en kengetallen
- **Marketing-KPI's:** gericht op het versterken van het merk Kinderpostzegels
- **Organisatie-KPI's:** gericht op de 'gezondheid van de organisatie' zoals medewerkerstevredenheid, ziekteverzuim etc.

6.5. Risico's en onzekerheden

Onze plannen zijn ambitieus maar realistisch omdat wij met het sterke merk dat Kinderpostzegels is veel meer voor kinderen kunnen betekenen dan dat wij nu laten zien. Er is goed nagedacht over de aanpak én we moeten ons realiseren dat er onzekerheden zijn die effect kunnen hebben op de haalbaarheid. Om zeker te stellen dat wij onze doelen halen introduceren we diverse beheersmaatregelen per thema. De organisatie dient zicht daarnaast tijdig aan te passen bij onder prestatie van kengetallen, door onzekerheden m.b.t. onder- of overbesteding en (onvoldoende) inkomsten. Daarom zijn naast de inhoudelijke beheersmaatregelen scenario's voor financiële beheersmaatregelen uitgewerkt in de toelichting op de meerjarenbegroting: voor de doelbesteding, wervingskosten en personeelskosten.

Gedurende het jaar zal per kwartaal bekeken worden hoe het staat met de KPI's. Zowel over wat is bereikt als over de prognose voor de komende kwartalen. Bij substantiële afwijkingen van de KPI's worden mogelijke of noodzakelijke maatregel genomen. Dit kan ook betekenen dat we schuiven in prioriteit en doelstellingen bijstellen.

De ervaringen van 2023 zouden kunnen leiden tot bijgestelde ambities voor de volgende jaren en daarop aangepaste KPI's. Gedurende het jaar zal per kwartaal bekeken worden hoe het staat met de KPI's, zowel over wat is bereikt, als over de prognose voor de komende kwartalen.

Risicomanagement

Om de doelen te realiseren is het noodzakelijk om de risico's die deze doelen bedreigen in beeld te houden. Het vervolgens managen van risico's is essentieel. Kinderpostzegels heeft een vastgesteld risicomanagementbeleid waarin wordt beschreven hoe wij risicomanagement definiëren en positioneren, en hoe ons risicomanagementproces is ingericht. Jaarlijks wordt een risicoanalyse uitgevoerd als onderdeel van de P&C-cyclus.