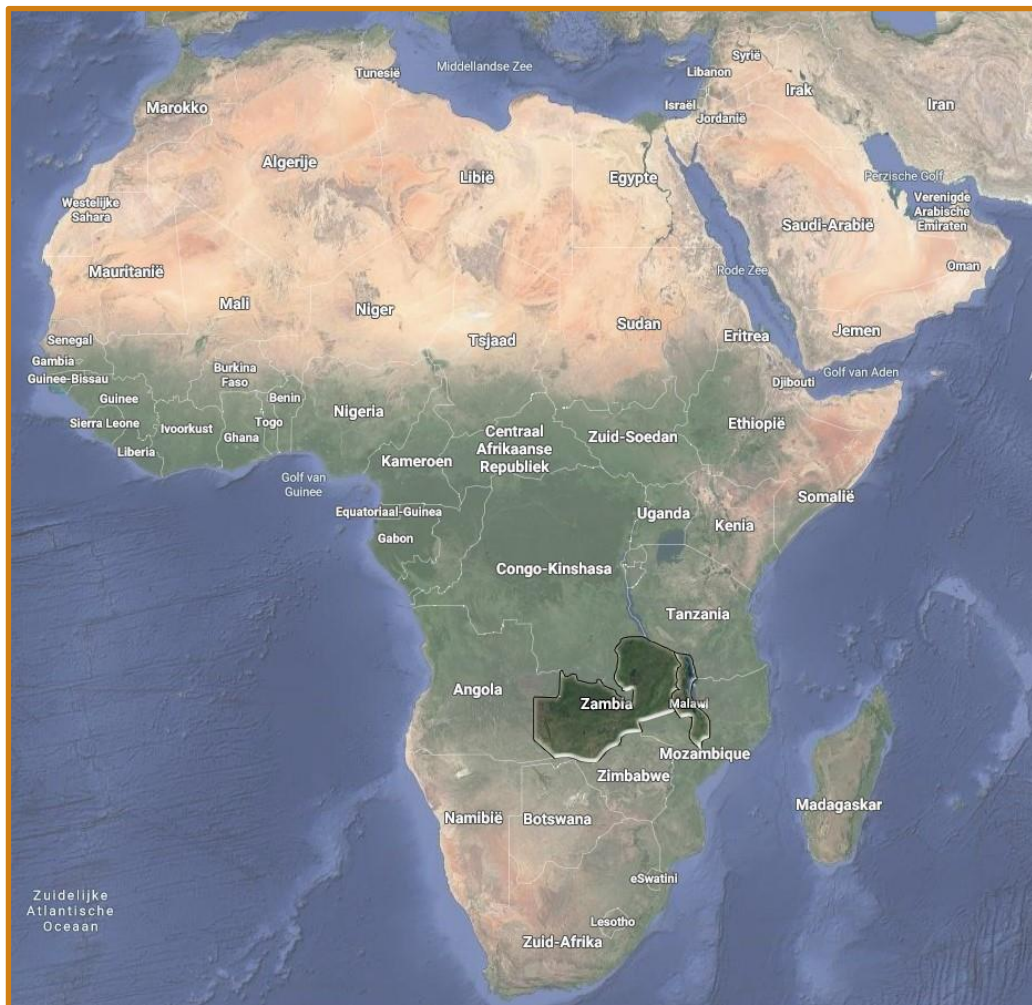


# Beleidskader Stichting Stéphanos 2021 – 2025



## INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk/ paragraaf	Pagina
<b>Afkortingen</b>	<b>3</b>
<b>1. Introductie</b>	<b>4</b>
1.1 Algemeen	4
1.2 Grondslag	4
1.3 De naam	4
1.4 Governance	4
1.5 Werkterrein	4
<b>2. De kern van ons werk</b>	<b>5</b>
2.1 Bijbelse barmhartigheid en diaconaat	5
2.2 Verankering identiteit	5
2.3 Betrokken achterban	5
2.4 Comité van aanbeveling	5
<b>3. Korte evaluatie vorig beleidsplan 2018-2023</b>	<b>5</b>
<b>4. Beleidsontwikkeling naar 2025</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Interne organisatie</b>	<b>7</b>
4.1.1 Slagvaardig en dienstverlenend	7
4.1.2 TFC-werkwijze: keuze	7
4.1.3 Professionaliteit en omvang	7
4.1.4 ICT-aspecten	7
4.1.5 Ondernemerskring(en)	7
4.1.6 Structuur en communicatie	8
4.1.7 Fondswerving in NL en internationaal	8
<b>4.2 Het Afrikaanse werkveld</b>	<b>8</b>
Algemeen/ lokale werkers en uitgezonden veldwerkers	
<u>4.2.1 Malawi</u>	9
4.2.1.1 Lokale organisatie en impact	9
4.2.1.2 Een eigen secondary school	10
4.2.1.3 Genereren van lokale inkomsten	11
4.2.1.4 Uitdagingen op gebied van mobiliteit en veiligheid	12
<u>4.2.2 Zambia</u>	12
4.2.2.1 Lokale organisatie en impact	12
4.2.2.2 Versterken van het team	13
<u>4.2.3 Nieuwe velden? Mogelijkheden die zich aandienen</u>	13
<b>5. Financiën</b>	<b>14</b>
5.1 (in)stabiliteit in natuurramp en pandemie	14
5.2 Begroting en jaarverslag	14
<b>6. Tot slot</b>	<b>15</b>

## Afkortingen

ANBI	Algemeen Nut Beogende Instelling
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
CCAP	Church of Central Africa Presbyterian
DC	District Commissioner
DSWO	District Social Welfare Officer
KNH	Kinder Nothilfe (Duitsland)
KvK	Kamer van Koophandel
MT	Management Team
NGO	Niet Gouvernemente Instelling
NRC	Netherlands Reformed Congregations
TFC	Thuis Front Commissie
RPC	Reformed Presbyterian Church (Malawi)
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
SaO	Stand as One
SDF	Stéphanos Development Fund (Canada)
SDG	Sustainable Development Goals
SFO	School Fees Only
TA	Traditional Authority
TSS	Total School Sponsoring
UN	United Nations



## 1. Introductie

### 1.1 Algemeen

De Stichting Stéphanos is een ANBI erkende niet-gouvernementele organisatie (NGO), geregistreerd onder KvK-nummer 41167663.

Statutair doel van de Stichting Stéphanos is hulpverlening en evangelisatie ten behoeve van (wees)kinderen in Malawi en Zambia. Dit doel wordt nagestreefd in relatie met en ten behoeve van de lokale bevolking, met de gedachte om te voorkomen dat er langdurige afhankelijkheidsrelaties ontstaan. Alle vormen van hulpverlening en dienstbetoon komen voort vanuit onze Bijbels gewortelde opvatting van christelijke barmhartigheid en naastenliefde.

Op internet is Stichting Stéphanos te vinden op [www.stephanos.nl](http://www.stephanos.nl).

### 1.2 Grondslag

De Stichting Stéphanos erkent de Bijbel als Woord van God, de onfeilbare bron voor het doordenken en uitvoeren van haar beleid. De stichting aanvaardt de Drie Formulieren van Enigheid (Heidelbergse Catechismus, de Nederlandse Geloofsbelijdenis en de Dordtse Leerregels) als neerslag daarvan.

### 1.3 De naam

De Stichting Stéphanos is opgericht als een organisatie met een diaconale spits. Zij is daarom genoemd naar een van de eerste diakenen die met name genoemd wordt in het Nieuwe Testament: Stefanus.

### 1.4 Governance

Sinds eind 2019 is Stéphanos ingericht via het Raad van Toezicht (RvT) model. De RvT kent 5 leden en werkt met een rooster van aftreden. Leden worden geworven conform profielen. De Raad van Bestuur is éénhoofdig. Deze bestuurder wordt internationaal aangeduid als international executive director.

### 1.5 Werkterrein

Het huidige werkterrein van Stéphanos betreft de twee Afrikaanse landen Malawi en Zambia.

## 2. De kern van ons werk

### 2.1 Bijbelse barmhartigheid en diaconaat

Al ruim 30 jaar werkt Stichting Stéphanos in Afrika, eerst in Malawi en later ook in buurland Zambia. Gericht op het kwetsbaarste: het (wees)kind, maar ook diens omgeving. Dus zowel familie als dorp wordt betrokken en heeft een inclusieve plaats in ons hulpbetoon. Bijbelse barmhartigheid vereist de inzet van hoofd, hart en handen. Het Woord zal moeten doorklinken in onze activiteiten, in de dorpen, op onze scholen, op kantoor etc. We werken zoveel als mogelijk is met lokale mensen in Afrika, maar laten dat ondersteunen met de (tijdelijke) inzet van veldwerkers. Dat verschilt per land en vakgebied. Diaconaat, als in de praktijk gebrachte barmhartigheid, richt zich op de ander. Specifiek ook om die ander niet afhankelijk van ons te doen blijven, maar eventueel zelf ook anderen in eigen context en omgeving te kunnen helpen.

### 2.2 Verankering identiteit

De reformatorische identiteit van Stéphanos is beschreven, maar dient vooral zichtbaar te zijn. Voorgeleefd en doorgegeven. In onze statuten is helder verankerd dat we de reformatorische beginselen zijn toegedaan en daarmee de Bijbel als onfeilbaar Godswoord erkennen. De drie bekende belijdenisgeschriften, te weten de Heidelbergse Catechismus, de Dordtse Leerregels en de Nederlandse Geloofsbelijdenis, geven voor ons het verstaan van de Reformatie weer en maken deel uit van de grondslag. Van het bij Stéphanos betrokken personeel wordt verwacht dat ze onze grondslag onderschrijven.

In Afrika zijn deze drie geschriften niet allen even bekend. De Heidelbergse Catechismus is in sommige kerken enigszins bekend. De Westminster belijdenisgeschriften zijn daar vaak wel bekend en vormen dan voor ons de 'vervanging' van de bovengenoemde belijdenisgeschriften.

De borging van de identiteit komt ook tot uiting in steeds uitgebreider vastgelegde procedures, o.a. voor de werving van veldwerkers, alsmede de pastorale aandacht voor hen.

Binnen de Raad van Toezicht kennen we 2 leden die de portefeuille identiteit mede bewaken en de Raad van Bestuur specifiek kunnen adviseren.

### 2.3 Betrokken achterban

De achterban van Stéphanos is zeer betrokken. Vele vrijwilligers zetten zich in, met grote trouw. In werkgroepen, TFC's en ten behoeve van allerhande activiteiten.

Ook onze donateurs, ondernemers, mensen die een kind sponsoren, kerken, en vele anderen verblijden ons met hun bijdragen in gift en gebed.

Ook de komende jaren zullen onze activiteiten erop zijn gericht meer en bredere betrokkenheid te creëren binnen de gereformeerde gezindte. Er zijn immers daarin nog velen die onze stichting niet kennen.

### 2.4 Comité van aanbeveling

Hiermee laten we zien aan de achterban, dat we vele voor hen bekende gezichten kennen die ons werk steunen en aanbevelen. Van hen vragen we geen actieve rol in de governance van de organisatie, maar wel schrijft er bij toerbeurt een predikant uit het comité een meditatie voor het kwartaalblad. Wij zijn hen dankbaar voor hun commitment aan het werk dat mag worden verricht.

### 3. Korte evaluatie vorig beleidsplan 2018 – 2023

Het vorige plan had als kern een koers van professionaliseren, die Stéphanos wilde realiseren. Dat is gelukt. Op dat punt loopt de stichting op schema. Dit plan bouwt voort op hetgeen in de afgelopen jaren is gerealiseerd. Fundamenteel is, dat de omslag naar een RvT/RvB-model is gemaakt. Er is geen sprake meer van een hoofdelijk aansprakelijk klassiek stichtingsbestuur, dat operationeel verantwoordelijk is, maar van een (parttime) bezoldigd directeur/bestuurder, die vorm en inhoud geeft aan de dagelijkse operatie, de velden bereist, het gezicht is naar de achterban en de strategie door ontwikkelt. De bereikte resultaten zijn een gevolg van de inzet van het gehele team van Stéphanos, inclusief de vrijwilligers en de RvT.

Het opzetten van een ondernemersplatform en de planvormingsfase tot realisatie van een eigen Reformed Secondary School in Malawi heeft nog onvoldoende voortgang kunnen vinden. Door de uitgebroken corona-pandemie heeft een aantal zaken helaas vertraging opgelopen.

Dankbaar kijken we terug op de trouw van de achterban en de voortgang van het Afrikaanse werk (ondanks veel externe belemmerende factoren). Dan kunnen we zeggen, dat de ingeslagen koers een goed vertrekpunt vormt voor de planperiode richting 2025. Zeker ook, als we bedenken dat we voor zowel Malawi als Zambia ook in gesprek zijn met potentiële kandidaat-veldwerkers, en ook binnenkort tot uitzending van een jong echtpaar naar Malawi kunnen overgaan.

Kortom, veel is er gebeurd, een flink aantal zaken staat in de steigers, het fundament is versterkt en we kunnen meer toekomstgericht gaan werken. Onder het voorbehoud van Jakobus 4 vers 15, dat we ons iedere dag moeten realiseren.

## 4. Beleidsontwikkeling naar 2025

### 4.1 Interne organisatie

#### 4.1.1 Slagvaardig en dienstverlenend

In ons handelen, zullen we blij dienen te geven van een dienstvaardige houding, een luisterend oor, betrouwbaarheid, accuratesse en professionaliteit. Het leiderschap zal daaraan dienstbaar zijn en deze waarden bevorderen. Dit geldt voor onze in- en externe contacten. Verantwoord gebruik van tijd en middelen hoort daarbij, het erkennen en inschakelen van elkaars talenten ook.

#### 4.1.2 TFC-werkwijze: keuze

Geruime tijd zijn er vragen over de wijze waarop Stéphanos de veldwerkers ondersteunt. Tot op heden is dit, uitzonderingen daargelaten, door middel van een TFC. In de komende beleidsperiode zal er een grondige afweging plaatsvinden op basis van alle pro's en contra's van enerzijds een 'loondienst'/ expats of anderzijds een 'vrijwilligers met TFC' systeem. Na fundamentele doorrekening, gesprek en besluit, wordt dit verankerd in beleid voor de toekomst gelet op a) nieuwe veldwerkers, die we hopen te ontmoeten en b) de vragen die we al kregen vanuit bestaande werkers (pensioen, arbeidsongeschiktheid, etc.).

#### 4.1.3 Professionaliteit en omvang

Om de slag naar de toekomst goed te kunnen maken, zal er op diverse fronten wat worden uitgebreid. Daardoor komt er meer stabiliteit, professionaliteit en toekomstgerichtheid in de organisatie, een stap waar we nu aan toe zijn. Dat zal vooral zichtbaar worden in de volgende onderdelen:

- Om de ambities weergegeven in dit plan, te realiseren, zal de directeur/bestuurder aanvullende uren dienen te krijgen.
- Stichting Stéphanos heeft behoefte aan enige uren beleidscapaciteit ter versteviging van de strategische beleidsprocessen, en versteviging van de organisatie als geheel.
- Tevens wil Stéphanos meer doelgroepgericht fundraisen en ook daartoe capaciteit uitbreiden. Die uitbreiding wordt gezocht in de vorm van een professional met ervaring in ondernemersnetwerken, die zijn/haar eigen kosten in een veelvoud aan inkomsten binnen kan brengen.

Daarnaast worden functiebeschrijvingen en een beoordelingssysteem geïntroduceerd. Dat schept meer helderheid in taken en onderlinge verantwoordelijkheden.

#### 4.1.4 ICT

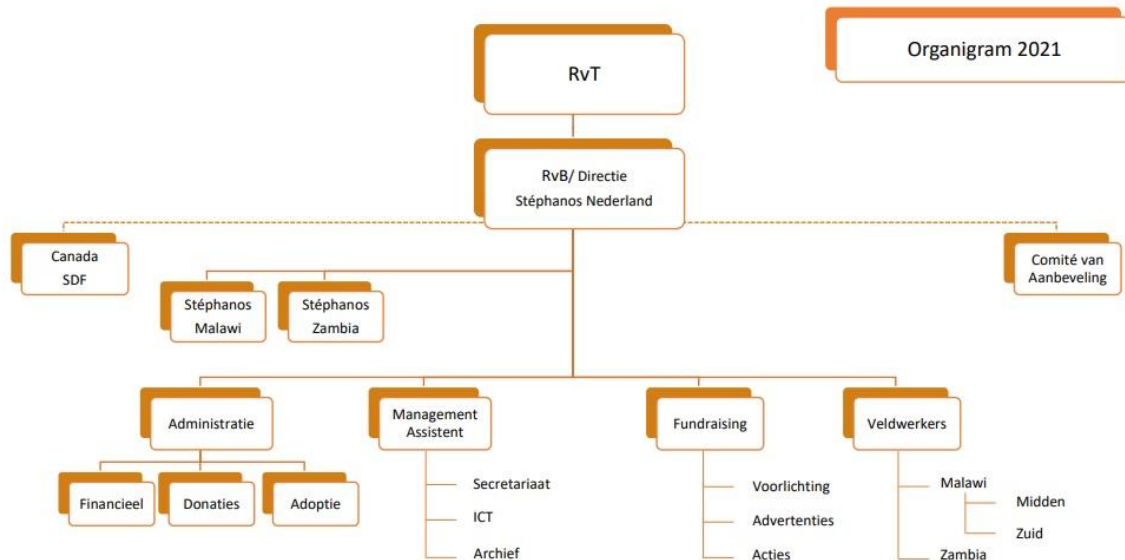
Te allen tijde dienen we te voldoen aan AVG-wetgeving en compliant te zijn met alle wetgeving. Alle in- en externe digitale communicatie en gegevensverwerking en -opslag dient in kaart te worden gebracht en er moet worden toegezien op juist gebruik. Eén en ander zal regelmatig gaan worden geauditeerd.

#### 4.1.5 Ondernemerskringen

Nu officieel non-existent. Wel veel ondernemers die ons steunen. Er komt minimaal een kring of platform, wellicht regionaal, om zo het volume betrokken ondernemers te vergroten. Zowel PR als fundraising doelen worden gediend. Middels de aanvullende capaciteit die we hierop gaan inzetten willen we ook meer activiteiten beleggen als ondernemersreizen, one-day events en dergelijke om naamsbekendheid en structurele funding verder op te voeren.

#### 4.1.6 Structuur en communicatie

Hieronder staat het huidige organigram.



Communicatie- en besluitlijnen zijn helder. Het proces van vastgelegde besluiten wordt verfijnd en er ontstaat een handboek als uitwerking van het beleid en de daaruit volgende plannen. Ook in het kader van risicoreductie, bijvoorbeeld in geval van uitval van de bestuurder of een van de andere functionarissen.

#### 4.1.7 Fondswerving Nederland/ Internationaal

In Nederland zie 4.1.3 en 4.1.5. Meer inzet op doelgroep-communicatie. Jaarlijkse groei met 10% van het budget (pandemie en rampen daargelaten) als doel lijkt haalbaar, als de basiscondities goed zijn ingeregeld. Advertentiecampaagnes, het kwartaalmagazine, de website & webshop, scholencampaagnes, activiteiten via werkgroepen en TFC's, kortom een scala aan instrumenten wordt ingezet.

Buiten Nederland doet Canada meer mee. Stand as One Canada blijft partner. SDF en NRC (Special Needs) kunnen groeien in contributie, vooral op projectbasis, bij noodhulp of anderszins.

KNH Germany blijft met ons en onze Malawi-werkorganisatie projecten uitvoeren om onze visie in de afgezonderde gebieden vorm te geven.

#### 4.2 Het Afrikaanse werkveld

Als algemene opmerking vooraf is het van belang te zien dat Stéphanos het werk zelf, zoveel als mogelijk is, uitvoert via de lokale bevolking, aangevuld met vanuit Nederland uitgezonden veldwerkers die als (tijdelijke) ondersteuning dienen voor specifieke expertise-velden.

De directeur/bestuurder van Stéphanos, in deze context aangeduid als international executive director, bereist de velden en heeft met name in Malawi-zuid een sterk coachende rol naar de lokale leidinggevende toe. Tevens toezichhoudend/bijsturend en in bepaalde procedures beslissend, op het gebied van identiteit. De financiële (on)afhankelijkheid van de lokale werkorganisatie ten opzichte van Nederland is ook een groot aandachtspunt in de noodzakelijke werkbezoeken, evenals het onderhoud en de uitbreiding van het stakeholder-netwerk.



## 4.2.1 Malawi



Volgens de UN is Malawi nog immer één van de armste landen ter wereld. Sedert 1964 is de UN actief en via meer dan 20 agentschappen en programma's krijgt ook Malawi de nodige attentie vanuit de UN. De SDG-agenda van de UN is ook uitgerold over Afrika en dientengevolge Malawi. O.a. energie-onafhankelijkheid, armoede- en hongerbestrijding etc. staat hoog op de agenda. De Malawische overheid heeft die SDG's verwerkt in haar eigen beleidsdoelen. De UN, maar ook Stéphanos, vult aan wat de overheid in Malawi niet bij machte is op eigen kracht te doen. Dat is een belangrijk en noodzakelijk besef voor NGO's. Daartoe werken we lokaal nauw samen met de districten (via DC-office's) en de TA's. Het onderwijs dat we verrichten, is niet zomaar een los programma, maar verloopt volgens het curriculum van de Malawische overheid. En uiteraard is er de vrijheid om, daarbovenop, stof toe te voegen. De noodhulp die we verlenen, wordt afgestemd met de overheden van de districten of de TA's, etc.. Kortom, ons werk wordt door ons (Bijbels) ingekleurd, maar is altijd in dienst van en afgestemd met de lokale context. Uiteindelijk moeten we zien dat de afhankelijkheid van onze hulp kleiner wordt en men (én de lokale werkorganisatie!) meer op eigen benen komt te staan.

### 4.2.1.1 Lokale organisatie en impact

In Malawi beschikken we over een eigen organisatie, vormgegeven als NGO met eigen board. Voor de juridische aspecten is de constitution van deze NGO afgestemd op de Nederlandse. De eindverantwoordelijkheid blijft in Nederland, hetgeen zichtbaar wordt in o.a. de thema's identiteit, missie en toekomstbestendigheid.

De NGO in Malawi is gevestigd in Blantyre/Chilangoma, maar werkt in meerdere districten. Als lid van zowel CONGOMA als NGO-board is onze veldorganisatie in Malawi-Zuid volledig in overeenstemming met de Malawische wet- en regelgeving. De leiding is in handen van een Malawische Executive Director, die via een MT leiding geeft aan het geheel. Bij elkaar werken er plm. 100 lokale medewerkers verdeeld over een aantal afdelingen. De impact van Stéphanos is groot. Naamsbekendheid en reputatie zijn goed. Strategisch doel is om een excellente opleidingsomgeving te zijn voor primair-, secundair- (zie volgende alinea) en beroepsonderwijs. Op ons 20 hectare grote terrein staan ook nog de weeshuisjes, die nu alleen nog gebruikt worden voor echte knellende situaties. Waren er in het verleden meer dan 200 weeskinderen woonachtig, na de adoptie van het re-unificatie-beleid door de overheid, zijn er veel institutionele voorzieningen afgeschaald of gesloten. Zo ook Stéphanos. Intake vooral via DC/TA of politie. Daarmee is er in feite geen sprake meer van een 'kinderdorp', maar groeien we meer naar een educatiecampus met alle bijbehorende faciliteiten en een beperkt aantal weeshuisplaatsen voor noodgevallen. De kinderen worden beschermd door en behandeld volgens de zgn. Child Protection Policy, gemonitord onder verantwoordelijkheid van DSWO. Op het terrein staat bij binnenkomst voor iedere bezoeker aangegeven dat we (en ook de gasten, vakantie-werkgroepleden, familie van schoolkinderen/studenten etc.) daaraan dienen te voldoen en ermee akkoord gaan.

De impact van ons werk is niet eenvoudig in harde cijfers te meten. Het werk op de compound is een belangrijk deel van het werk, maar de outreach-programma's in de dorpen, veelal afgelegen waar weinig of soms geen andere NGO's zijn, is dat niet minder. De ingang is veelal het kwetsbare kind, dat naar school kan via onze adoptie-programma's, maar daarnaast ook de dorpsgemeenschap. Op allerlei manieren, zoals leren om het land te irrigeren, bijen te houden (honing verkopen voor eigen inkomsten), goat-for-girls programma's, community-banking systemen en vele andere initiatieven meer. Belangrijk is, blijvend sturen op eigenaarschap. De lokale bevolking zal het uiteindelijk zonder ons moeten voortzetten. Daarvan zien we al bemoedigende resultaten.

Omdat de kind-sponsorprogramma's (financiële adoptie vanuit Nederland) een succesvol breekijzer is voor de start van meer onafhankelijkheid van kinderen/dorpen, wil Stéphanos jaarlijks 10% meer kinderen sponsoren via de genoemde route. Dat vraagt extra inspanning van de PR/communicatie/administratie in Nederland.

Naast het summier beschreven bovengenoemde werk in Zuid-Malawi, heeft Stéphanos ook een project in Midden-Malawi, in samenwerking met Stand as One Canada. Ook dit kleine team bestaat als NGO, SAOM, gevestigd in Lilongwe. Het werk zelf vindt plaats in dorpjes op ongeveer een halfuur rij-afstand.

Onze uitgezonden veldwerkster ter plaatse leidt de operatie, die verder alleen wordt bemenst door Malawianen. Via de methode van Foundations for Farming wordt de lokale bevolking geleerd hoe met natuurlijke materialen en methoden de opbrengst van een maïsakker aanzienlijk kan worden vergroot. Zo kan de Malawiaan zelf een grote bijdrage leveren aan de bestrijding/voorkoming van honger op schaal van de eigen familie. Met bemoedigende resultaten. Dit werk kan worden vergroot en uitgebreid. Inmiddels is er met behulp van sponsoring vanuit Nederland een grote aanplant van moringa-bomen gedaan, wat werkgelegenheid verschaft en op termijn lokale inkomsten genereert, omdat de gedroogde bladeren het zeer voedselrijke moringa poeder oplevert.

Evangelisatie is vooral zichtbaar in het zondagsschoolwerk voor de kinderen, maar gebeurt ook door met lokale bevolking Bijbelstudie te doen.



De juridische structuur van het werk wordt gewijzigd van NGO SAOM naar een integraal onderdeel van Stéphanos, waardoor ook dat team kan profiteren van de backoffice kennis op het gebied van legal affairs, HRM en finance. SaO Canada zal in de nieuwe vorm actief blijven als medefinancier van het project, en zich verder richten op hun grote boerderij project in een zuidelijker district, Balaka.

Belangrijk om op te merken: Voor midden-Malawi heeft zich een echtpaar gekandideerd om te worden uitgezonden, hetgeen mogelijk in 2022 zijn beslag zou kunnen krijgen. Omdat het een lopende procedure is, wordt dat niet hier besproken. Wel van belang is het, dat met meer capaciteit er een stabiel team met meer heldere doelen kan worden samengesteld in dat deel van Malawi, om het meer uit de 'permanente pioniersfase' te halen. Bemoedigend dat Stéphanos opnieuw mensen op haar pad kreeg die een roeping ervaren om uit te gaan naar Afrika!

#### 4.2.1.2 Een eigen secondary school

Hierboven is met betrekking tot het onderwijs opgemerkt dat Stéphanos de hele keten van onderwijs wil bedienen, om zo al het onderwijs binnen een identitair reformatorisch kader te kunnen laten plaatsvinden. De eigen primary school is een begrip in de wijde omtrek. De prestatie daarvan is verder stijgende, de maximale omvang is wel bijna bereikt in de huidige vorm (ruim 400 leerlingen). De secondary school periode 'verliezen we de studenten uit het oog'. Niet helemaal, maar ze moeten naar plaatsen die soms behoorlijk van ons terrein zijn verwijderd. Dat betekent bezoeken afleggen etc. om hun welstand te blijven volgen en ze steeds opnieuw reformatorisch Bijbels onderwijs te geven.

Een eigen beroepsopleiding (VTC) is er wel. Met inmiddels veel studierichtingen, waaronder bijvoorbeeld timmeren, metselen, kleding maken, loodgieten, landbouw, hotel/toerisme etc. Het VTC draait vooral op schoolfees en kan break-even draaien. Voor de komende jaren is continuïteit en versterking daar het devies.

Het gemis van een eigen secondary school is groot. Dat wordt gevoeld, al geruime tijd. In een zeer kwetsbare fase van het kinderleven moeten ze de compound verlaten om in een duidelijk minder door Stéphanos gecontroleerde en te beïnvloeden omgeving, hun voortgezette opleiding te volgen. Er zijn in de regio waar Stéphanos werkzaam is, géén secondary schools op reformatorische grondslag. Om in deze geestelijke nood te voorzien en te voorkomen dat er veel kinderen juist in deze leeftijd geen degelijk dagelijks Bijbels onderwijs meer krijgen, wil Stéphanos zich hard maken om die droom te realiseren. Dat ligt zeer dicht op onze kernwaarden!



Onderzoek wordt gestart naar de manier waarop een en ander kan worden gerealiseerd. Dat moet zorgvuldig, want het heeft grote financieel/organisatorische impact. Het zou het grootste project zijn dat in de Stéphanos-geschiedenis is opgepakt. **Wat zou het mooi zijn als we hierdoor een kader gaan scheppen van jonge mensen die in de toekomst (de kerk in) hun land kunnen gaan dienen en die door deze secondary school gevormd zijn door fundamenteel onderwijs uit de Bijbel en de catechismus, naast uiteraard het professioneel curriculum.**

Vanzelfsprekend is de voorbereiding en de uitvoering een meerjarenplan op zich. Kunnen/willen we een compleet nieuwe school bouwen op derhalve zelf te kiezen plek? Wordt het een overname van bestaande school? Beginnen we met form 1&2, en groeien we dan in t/m form 4? Is het noodzakelijk/mogelijk om single/double stream in te richten in verband met exploitabiliteit? Hoe wordt de bestuurlijke verhouding ingericht met betrekking tot (inter)nationaal eigenaarschap? Deze vragen dienen te worden beantwoord in een taskforce met alle deskundigheid aan boord. Tegelijk moet worden gezien hoe we de financiering voor het te ontwikkelen concept rond kunnen krijgen. De bestuurlijke inbedding van de toekomstige school dient separaat te worden gezien. Wellicht moet deze naast de huidige NGO worden geplaatst vanwege risicobeheersing, of om reden van een specialistisch bestuur gericht op onderwijs, of vanwege eisen die toekomstige financiers stellen. Kortom, die keuze zal te zijner tijd gemaakt moeten worden.

#### 4.2.1.3 Genereren van lokale inkomsten

De basis voor ons werk in Malawi moet stabiel worden. Organisatorisch is er de afgelopen jaar veel werk verzet, maar de financiële afhankelijkheid van NL moet worden teruggebracht. Daarom wil Stéphanos vanaf 2022 die met 5% terugdringen, de jaren daarna met 5-10% per jaar. Vooral door a) lokale inkomsten en b) effectievere en meer lean-georganiseerde operatie.

De lokale inkomsten nu bestaan vooral uit verkoop boerderij-producten en de schoolfees voor de primary school en VTC, en voor Malawi-midden in de toekomst door moringa-opbrengst. Een betekenisvolle stroom inkomsten in het zuiden moet op gang komen door landbouwproducten van goede kwaliteit. Daartoe zullen de 2 bestaande kassen maximaal worden benut en veel meer grond worden gebruikt voor producten als paprika's en tomaten. Het in DV 2021 uit te zenden veldwerkersechtpaar krijgt dat als hoofddoel.

Daarnaast gaat het duur in te kopen gemengde veevoer worden vervangen door zelf te mixen (en voor wat betreft mais zelf te verbouwen) voer. Dat reduceert de kosten op het kippen-gedeelte van de farm met zo'n 25 procent.

Het lean organiseren van de totale operatie in Malawi zal uiteindelijk leiden tot een reorganisatie, met als gevolg een lagere overhead. "Minder mensen, meer professionals", dat is het devies. Daarin torst de lokale werkorganisatie wel een historie met zich mee, waarbij de kwalificatie van mensen niet altijd centraal stond. In de professionaliseringslag die we in een bij Malawi passend tempo doorvoeren, zullen we op termijn een anders samengestelde organisatie zien.

#### 4.2.1.4 Uitdagingen op gebied van mobiliteit en veiligheid

Twee specifieke aandachtsvelden uit de Malawi-organisatie, die kort dienen te worden benoemd, zijn mobiliteit en veiligheid.

##### Mobiliteit

Ons terrein in Chilangoma ligt tamelijk afgelegen. Een uitdaging voor de bereikbaarheid, en al helemaal in het regenseizoen. Vooral het personeel is de reden dat Stéphanos heeft besloten eigen transport te regelen en aan te bieden. Met alle gevolgen van dien. Dure voertuigen, hoge onderhoudskosten, veel brandstof. De mobiliteitskosten nemen nu teveel budgettaire ruimte in beslag, en dat dient te veranderen. De target die aan de Malawi-organisatie wordt meegegeven, zal ook hierin zichtbaar worden.

##### Veiligheid

Een belangrijk thema, vanwege de vele mensen (700-1000) mensen die dagelijks op het terrein zijn (en een deel ervan 's nachts) alsmede de goederen zoals computers. Na de aanslag in 2007, is er werk gemaakt van security. Sedert 2019 heeft Stéphanos een security advisor, een Nederlandse ondernemer die dit vrijwillig doet en de situatie ter plekke kent. Hij heeft geadviseerd een geheel eigen professionele security pool te maken in plaats van een aantal eigen mensen (veelal wat ouderen) en een grote groep ingehuurd 'wachtmensen'. Dat plan wordt al aan het begin van deze beleidsperiode geïmplementeerd en levert kwaliteitsverhoging en kostenvermindering op.

Er komt ook een gesponsorde stormbaan voor trainingen van de security guards. Tevens blijven we investeren in goede samenwerking met de politie ter plaatse.

#### 4.2.2 Zambia



Als inleidende context enkele opmerkingen over het land Zambia. Evenals Malawi is Zambia landlocked. Tevens ook een nog overwegend christelijk land. Is Malawi qua oppervlakte 3x Nederland, voor Zambia is dat plm. 18x. Dus ongeveer de hele Benelux plus Frankrijk in oppervlakte. Hoofdstad is Lusaka, waar ons werkgebied Petauke en omstreken 5 uur rijden oost-noordoost vandaan ligt.

Ook Zambia is, evenals Malawi een relatief arm land, maar in wat mindere mate getroffen door natuurrampen en (dientengevolge) bijvoorbeeld hongersnoden.

Zambia is officieel het eerste land dat failliet ging tijdens de coronacrisis, vanwege het niet kunnen afbetalen van een miljardenlening. Als een der grootste koperproducenten ter wereld is Zambia steeds steviger in de greep van China, hetgeen geldt voor meerdere landen op het continent. Evenals kleine buur Malawi is Zambia een relatief veilig land om in te reizen en te werken.

##### 4.2.2.1 Lokale organisatie en impact

Het werk in Zambia is er op gericht mensen bekend te maken met het Woord van God en daarnaast om mensen fysiek, materieel en geestelijk bij te staan.

Nu heeft Stéphanos een klein en daarmee wat kwetsbaar team. Wél een team dat mooi werk mag doen in de omgeving van Petauke. Het werk kent 4 pijlers, t.w. Evangelisatie, alfabetisering, schoolsponsoring voor allerkwetsbaarste kinderen en noodhulp. Hieronder de korte beschrijving voor een juist verstaan.

### Evangelisatie:

De kinderclubs en jongerengroepen worden georganiseerd om kinderen en jongeren te onderwijzen uit Gods Woord. De organisatie doet aan Bijbelvertaling en verspreiding om het Woord van God dichterbij de mensen te brengen.



### Alfabetisering:

Het hoofddoel van de alfabetiseringslessen is dat volwassenen de Bijbel leren lezen. De lessen worden na het behalen van die doelstelling ook gestopt. In de lesopzet van het alfabetiseringsprogramma wordt Bijbels materiaal verwerkt.

### School-sponsorprogramma voor kwetsbare kinderen:

Zambia heeft eenenvijftig kwetsbare kinderen in het TSS-programma. Deze kinderen ontvangen het materiaal dat zij nodig hebben om onderwijs te volgen en het schoolgeld wordt voor hen betaald. Zes kinderen zitten in het SFO-programma. Dit programma is voor kinderen uit grade 8 en hoger. Zij zorgen zelf voor het schoolmateriaal dat zij nodig hebben, maar schoolgeld wordt voor hen betaald.

Onderwijsresultaten zijn gemonitord door de veldwerkers.

De organisatie voert, vanwege bovenstaande redenen, geen programma's uit die uitsluitend zijn gericht op het verhogen van de levensstandaard van mensen, zoals businessprojecten en microfinanciering.

Ook is er geen specifiek programma voor AIDS-voorlichting, omdat er al verschillende organisaties in Petauke zijn die zich specifiek richten op de HIV/AIDS problematiek. Bovendien zal alleen kennis het probleem niet oplossen. De organisatie is er van overtuigd dat het gezag en de kracht van Gods Woord het antwoord is op de aidsproblematiek, omdat hierdoor zowel het hart als het denken wordt veranderd. AIDS-voorlichting is daarom ingebed in het evangelisatieprogramma. Tijdens de kinderclubs en jongerengroepen wordt vanuit de Bijbel over AIDS gesproken met kinderen en jongeren.

### Hulp in noodsituaties

Kwetsbare mensen, met name ouderen en mensen met een handicap, worden bezocht. Indien nodig worden zij materieel ondersteund op regelmatige basis. Tijdens een bezoek wordt er met hen gebeden en/of uit de Bijbel gelezen.

Evenals in Malawi is ook hier de vraag naar de blijvende impact van ons werk. Naast continuïteit van het bestaande werk, gaan we samen met het team onderzoek doen naar verdere mogelijkheden tot versterking/ uitbreiding van ons werk in Zambia.

#### 4.2.2.2 Versterken van het team

Het team dat het mooie bovengenoemde werk uitvoert, bestaat nu uit 2 vanuit Nederland uitgezonden veldwerkers. Dat aantal zal bij voorkeur moeten worden uitgebreid naar 3 of wellicht 4 veldwerkers. Het team woont op een eigen compound, met sobere doch degelijke behuizing, in relatief goede veiligheid. Daarentoe zijn gelukkig geen incidenten te melden. Er is huisvesting voor een nieuwe veldwerker aanwezig. Ook hier mogen we verwonderd opmerken dat er een kandidaat veldwerkster is die al een stuk in de procedure is, en als alles positief mag verlopen, DV 2022 zou kunnen worden uitgezonden.

#### 4.2.3 Nieuwe velden?

Er hebben zich de afgelopen jaren vragen voorgedaan die Stéphanos met 'nee' heeft beantwoord, omdat ze zich buiten Malawi en Zambia afspeelden. Bezinning op mogelijkheden voor andere landen wil ik opstarten. Daartoe komt er beleid op hoe om te gaan met een project dat zich aandient in een ander land, of met mensen die zich geroepen weten uit te gaan naar Afrika en zich door onze identiteit en werkwijze tot Stéphanos aangetrokken voelen, dan wel als een partnerorganisatie of kerk ons vraagt naar een naburig land. Kortom, er worden criteria ontwikkeld waarlangs we helder kunnen besluiten om werk buiten Malawi of Zambia in overweging te nemen.

## 5 Financiën

### 5.1 (in)stabiliteit in natuurramp en pandemie

We mogen vaststellen, gelet op de historische cijfers dat Stéphanos een stabiele organisatie is, ook als het gaat over financiën. Overigens is er geen enkele reden tot achterover leunen, want gedurende de covid-19 pandemie hebben we ons met elkaar op vele manieren tot het uiterste moeten inspannen om de inkomsten op peil te houden. Voor de komende jaren zullen we grote inspanningen leveren voor uitbreiding van onze structurele inkomsten, als genoemd onder paragrafen van hoofdstuk 4.1.

Structurele en projectmatige fundraising zullen elkaar aanvullen. Natuurrampen en andere majeure verstoringen zullen blijven voorkomen, alsmede incidentele projectmatige uitgaven zoals bijvoorbeeld huizen- en/of schoolbouw, aanschaf auto of anderszins. Onderzocht wordt of we een separate reservering moeten maken voor dat soort ongeplande uitgaven, die we middels fundraising achteraf aanvullen. Dat kan de snelheid in bijvoorbeeld noodhulpverlening verder opvoeren.

### 5.2 Begroting en jaarverslag

Op basis van een gestandaardiseerde kwartaalrapportage zal de RvT worden geüpdate over de financiële tussenstand van zaken.

Vanwege het grote financiële deel dat wordt gebruikt in de exploitatie van onze Malawi-organisatie, komt er van daaruit een halfjaar-rapport, alsmede een geauditeerd jaarrapport naar het hoofdkantoor Nederland.

In de interne organisatie in Nederland wordt het financiële proces verder vastgelegd in besluiten en procedures ten behoeve van transparantie en fraudepreventie, alsmede de relaties die we hebben met onze werkgroepen en TFC's.

Stéphanos is te allen tijde in overeenstemming met de vigerende wet- en regelgeving en zorgt voor een deskundig samengesteld jaarverslag dat tijdig wordt gepubliceerd.

## 6. Tot slot

Bij alles wat we plannen, bij alle ambities die we als Stéphanos hebben en opschrijven, voor ons allemaal bij alles wat we doen geldt: zonder de hulp van de Heere zal er niets van terecht komen. Dat geldt ons hier, maar niet minder voor onze Afrikaanse collegae.

Nog een technische opmerking: veel van de beschreven strategische doelen worden in deze planperiode uitgewerkt met separate en specifieke plannen. Dit is een globaal plan, wel met doelen en ontwikkelrichting, geen uitwerking in detail.

In het besef van Jakobus 4 vers 15 is dit plan geschreven, in deze afhankelijkheid willen we werken. Nu en in de toekomst.

Johan van der Ham, maart 2021