



# WERKEN AAN VRIJHEID

ONDERZOEK. ACTIE. IMPACT.

MEERJARENSTRATEGIE 2022 – 2025





↑ Het landelijk secretariaat van Amnesty Nederland © Amnesty International



Foto omslag: Liberty, Muurschildering in de Egyptisch hoofdstad Caïro ten tijde van de Arabische Lente © Third Party

Amnesty International

Postbus 1968

1000 BZ Amsterdam

020 626 44 36

[amnesty@amnesty.nl](mailto:amnesty@amnesty.nl)

[www.amnesty.nl](http://www.amnesty.nl)

 [Facebook.com/amnestynl](https://www.facebook.com/amnestynl)

 [amnestynl](https://www.instagram.com/amnestynl)

 [@amnestynl](https://twitter.com/amnestynl)

# INHOUD

1. **INLEIDING - AMNESTY WERKT AAN VRIJHEID** 4
2. **ONZE OMGEVING – DE BUITENWERELD** 6
3. **ONZE OMGEVING – DE BINNENWERELD** 9
4. **ONZE VISIE, MISSIE EN WAARDEN** 11
5. **DE MENSENRECHTENAGENDA VAN AMNESTY NEDERLAND** 12
6. **ONZE WERKWIJZE EN STRATEGIE** 19
7. **FONDSENWERVING** 30
8. **ONZE ORGANISATIE** 32
9. **ONZE FINANCIËN** 34



↑ Amnesty Nederland in actie voor gevangenezette Turkse mensenrechtenverdedigers © Amnesty International

# 1. INLEIDING – AMNESTY WERKT AAN VRIJHEID

Amnesty wil dat alle mensen kunnen leven in vrijheid. Dat mensenrechten gelden voor iedereen. Wereldwijd staan mensenrechten helaas onder druk. In veel landen beperkt nieuwe wetgeving de bewegingsruimte van organisaties en bewegingen. In China worden misdrijven tegen de menselijkheid begaan, bijvoorbeeld tegen etnische minderheden in de regio Xinjiang. EU-lidstaten nemen wetten aan die de rechten van de lhbtq+ gemeenschap beperken. In Nederland past de overheid algoritmes toe die uitgesproken racistisch zijn.

Met tegenzin – en gepaste strijd lust – moeten we concluderen dat Amnesty relevanter is dan ooit. Dat verplicht ons, juist nu, om het beste uit onszelf te halen. Om maximaal impact te genereren met de middelen die we hebben. Deze nieuwe meerjarenstrategie is erop gericht om dat mogelijk te maken.

Daarbij bouwen we op de kracht van deze organisatie: de enorme betrokkenheid van onze leden en activisten. Honderdduizenden in Nederland, miljoenen wereldwijd. We kunnen het belang van al deze mensen en actieve groepen niet genoeg benadrukken: zij maken het mogelijk dat Amnesty gehoord wordt.

We zullen dan ook blijven bouwen aan een **sterke beweging**. Nationaal, door nieuwe vormen van organiseren en actievoeren te stimuleren, door steeds meer jongeren te betrekken en door stevig in te zetten op mensenrechteneducatie. En internationaal, door het internationaal secretariaat en andere secties te blijven ondersteunen met financiële middelen en, steeds meer, met kennis en onderzoek.

We realiseren ons dat maximale impact een sterke **focus** vereist. We richten ons als Amnesty Nederland dan ook met name op ernstige schendingen van burger- en politieke rechten, omdat we daarin expertise, geloofwaardigheid en meerwaarde hebben. We blijven vechten tegen racisme en discriminatie. Vóór de rechten van vluchtelingen en voor de bescherming van de vrijheid van meningsuiting, van vereniging en van vergadering. Dat laatste is eveneens cruciaal voor al die mensen die strijden tegen klimaatverandering, armoede en corruptie en dus voor sociaal economische rechten. Zo dragen we ook bij aan de bredere mensenrechtenagenda.

In een snel veranderende wereld moeten we **innoveren** om effectief te blijven. Dat geldt zowel voor onze fondsenwerving, als voor ons onderzoek, onze communicatie, de manier waarop we organiseren en waarop we actievoeren. Innovatie gebeurt niet vanzelf: daarom stellen we een innovatieagenda op. Onderdeel daarvan is bijvoorbeeld het instellen van een fonds dat nieuwe onderzoeksmethoden gaat stimuleren.



↑ Dagmar Oudshoorn © Amnesty International



↑ Frank Heemskerk © Amnesty International

We zijn trots op succesvolle campagnes als #Let'sTalkAboutYES, tegen verkrachting in Nederland. Het succes van deze campagne hangt nauw samen met de manier waarop we onderzoek, lobby, mobilisatie, communicatie, educatie en fondsenwerving op elkaar afstemmen. **Integraal werken** is van groot belang. Daarop zullen we ons landelijk secretariaat inrichten: we zullen steeds vaker in interdisciplinaire project- en programmateams werken. Dat maakt ons wendbaar, geeft onze medewerkers de ruimte om te groeien, en vooral: het verhoogt onze kans op succes.

Met de keuzes die wij voor de komende vier jaar maken, hopen wij het beste uit onszelf te halen. Amnesty werkt aan vrijheid. Met hoofd en hart en ziel.

Dagmar Oudshoorn (directeur) en Frank Heemskerk (voorzitter)

## 2. ONZE OMGEVING – DE BUITENWERELD

Na de Koude Oorlog wonnen democratie, de rechtsstaat en mensenrechten snel terrein, zeker in Europa en Centraal-Azië. Ruim twintig jaar later volgde de Arabische Lente. Velen meenden dat de opkomst van een Chinese middenklasse – het gevolg van economische vooruitgang – op termijn ook in de Volksrepubliek China tot meer politieke vrijheid en betere rechtsbescherming voor burgers zou leiden. De wereld zou steeds meer een echte internationale gemeenschap worden, waarin het internationaal recht leidend zou zijn. Soevereiniteit zou een verantwoordelijkheid van de staat worden om goed te besturen, geen vrijwaring van de staat tegen inmenging bij slecht bestuur. En mensenrechten leken de lakmoesproef voor goed bestuur te zijn geworden.

Maar er ging van alles mis. Oude spoken zoals nationalisme doken weer op, globalisering werkte niet voor iedereen, groeiende ongelijkheid wakkerde tegenstellingen aan en religieuze tegenstellingen werden scherper. Terrorisme, oude machtspolitiek vol van invloedssferen, een klimaatcrisis en een pandemie maakten van veiligheid en vrijheid steeds vaker een dilemma in plaats van een twee-eenheid.

De democratie en de rechtsstaat lijken wereldwijd inmiddels al meer dan tien jaar meer terrein te verliezen dan te winnen. De gevolgen voor de bescherming en naleving van mensenrechten en de eerbiediging van fundamentele vrijheden zijn navenant. De onvrije democratie vestigde zich zelfs binnen de Europese Unie, die juist een waardengemeenschap van vrijheid, democratie, rechtsstaat en mensenrechten wil zijn. Despoten zijn van Azië tot Europa aan een ware comeback bezig. En vaak langer dan voor één (gekozen) termijn.

Daarnaast lijken de bescherming en bevordering van mensenrechten in het buitenlandbeleid van veel staten voortdurend aan belang te verliezen. Dit is mede het gevolg van terrorismebestrijding, steeds strenger nationaal asiel- en migratiebeleid en grote geopolitieke uitdagingen.

Tegelijkertijd dragen machtige staten als China en Rusland in hun buitenlandbeleid steeds nadrukkelijker alternatieve waarden uit, waaronder non-interventie in interne aangelegenheden, het belang van stabiliteit, het recht op ontwikkeling en het recht op respect voor traditionele waarden. Volgens deze staten zouden deze veelal collectieve rechten en belangen zich slecht verhouden met individuele rechten en fundamentele vrijheden, en zouden daar ook voorrang boven hebben.

Een andere, wereldwijd groeiende uitdaging voor de naleving van mensenrechten is de ‘dataficatie’ van de samenleving, maar vooral van het bestuur. Door toenemende automatisering en kunstmatige intelligentie, gekoppeld aan een bijna constante, grootschalige dataverzameling, dreigen bij overheden rechtsregels gevangen te worden in, en daarmee vervangen te worden door, rekenregels. Onrechtmatige surveillance, privacy-schendingen, profiling en discriminatie, oneerlijke procedures en andere mensenrechtenschendingen kunnen het gevolg zijn van onterechte, ondoorzichtige of ondoordachte toepassingen van informatietechnologie in het openbaar bestuur en de rechtshandhaving. Ook de handel in deze technologie kan vergaande gevolgen hebben voor de mensenrechten en fundamentele vrijheden elders in de wereld.



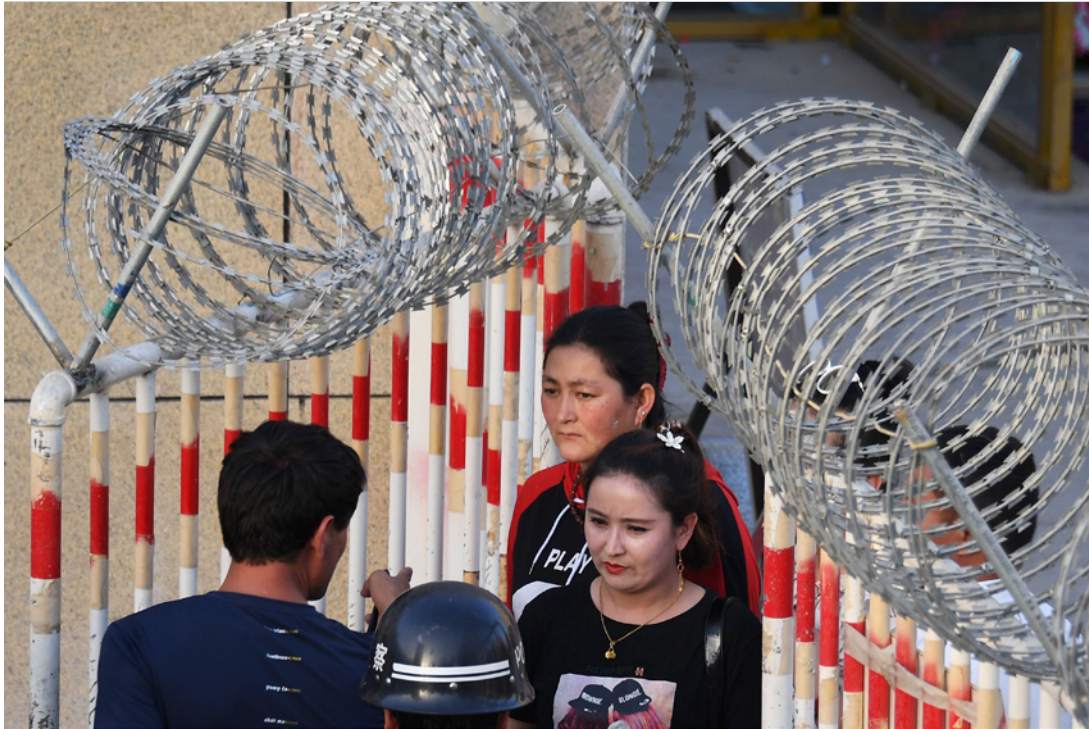
↑ Met duizend poppetjes, elk symbool voor duizend vermiste Oeigoeren, protesteerde Amnesty voor de Chinese ambassade in Den Haag © Pierre Crom

Gelukkig waren er in de afgelopen decennia ook gunstige ontwikkelingen voor mensenrechten. In 2002 kwam het Internationaal Strafhof tot stand, in 2006 versterkte de VN met de oprichting van de Mensenrechtenraad en een nieuw peer review-mechanisme het toezicht op de naleving van fundamentele rechten en vrijheden, in 2014 werd het Wapenhandelsverdrag van kracht (het telt inmiddels 110 lidstaten) en in 2015 kwamen de VN-lidstaten de Sustainable Development Goals (SDG's) overeen.

De 17 doelstellingen die samen de SDG's vormen zijn niets minder dan een blauwdruk voor een betere wereld. Een wereld waarin honger, armoede en ongelijkheid drastisch zijn teruggedrongen, onderwijs en gezondheidszorg even drastisch zijn verbeterd en iedereen toegang heeft tot de instellingen van het recht en sterke publieke diensten.

Te midden van deze ontwikkelingen is het volgens Amnesty Nederland de taak van onze beweging om pal te staan voor de rechten van de mens en fundamentele vrijheden, in Nederland, in Europa en in de wereld. We sluiten we met ons werk aan bij SDG-doelstelling 5 inzake gendergelijkheid. En ook bij doelstelling 16 van de SDG's, die voorziet in de versterking van internationale en nationale rechtssystemen en een betere bescherming van fundamentele vrijheden. Juist nu moeten deze fundamenten van de rechtsstaat worden beschermd. Dit komt tot uiting in de mensenrechtenprogramma's waarvoor Amnesty Nederland de komende jaren kiest.

We blijven ons werk doen vanuit een onafhankelijke en onpartijdige opstelling, want mensenrechten en fundamentele vrijheden gelden voor iedereen. Elke overheid moet die rechten en vrijheden respecteren en beschermen. We spreken overheden aan op hun mensenrechtenverplichtingen en niet-statelijke actoren zoals bedrijven op hun mensenrechtelijke verantwoordelijkheden.



↑ Een Oeigoerse vrouw bij de ingang van een bazaar in Hotan in de Chinese regio Xinjiang. Naar schatting meer dan een miljoen Oeigoeren en leden van andere etnische groepen zitten er opgesloten in heropvoedingskampen © AFP via Getty Images

Daarbij maken we (verantwoord) gebruik van nieuwe manieren en middelen van organiseren en (online) communiceren en zetten wij nieuwe methoden en technieken in om mensenrechtenonderzoek te doen.

Amnesty Nederland zal nog nadrukkelijker dan voorheen Europese samenwerking zoeken. Dat doen we om samen met andere Europese secties en het Internationaal Secretariaat van Amnesty de mensenrechten en fundamentele vrijheden binnen Europa te beschermen. We doen dat ook om gezamenlijk in te zetten op actieve bescherming en bevordering van mensenrechten elders in de wereld via het buitenlandbeleid van de Europese Unie en haar lidstaten.



# 3. ONZE OMGEVING

## DE BINNENWERELD

Ook wereldwijd kiest Amnesty International in haar Global Strategic Framework voor een meer gerichte agenda. Daarin zullen twee prioriteiten centraal staan: de verdediging van de vrije meningsuiting, en het streven naar meer gelijkheid en minder discriminatie.

Dat laatste thema zal, mede vanwege de gevolgen van de covid-19-pandemie en de klimaatcrisis, internationaal voor Amnesty International met name gestalte krijgen op het gebied van het recht op gezondheid, het recht op huisvesting en het recht op sociale zekerheid.

De internationale beweging blijft ook actief op andere thema's zoals de (brede) bevordering van economische, sociale en culturele rechten, de bescherming van mensenrechten in het strafrecht en de rechtshandhaving (met de strijd tegen de doodstraf, marteling, willekeurige arrestatie en buitensporig politieoptreden, en voor eerlijke processen en menswaardige gevangenisomstandigheden) en de bescherming van mensenrechten, waaronder die van vluchtelingen, ontheemden en migranten, in de context van gewapende conflicten en wapenhandel. Daarnaast zal Amnesty het zoeklicht blijven richten op de mensenrechtelijke verantwoordelijkheden van (internationale) bedrijven, met name de grote technologiebedrijven.



↑ Activisten vormen in de Hongaarse hoofdstad Boedapest een hart ter ondersteuning van maatschappelijke organisaties die door de autoriteiten onderdrukt worden © Gergo Toth

Amnesty Nederland wil een actieve bijdrage leveren aan deze internationale agenda door onderzoek, actie, lobby, mobilisatie en communicatie te richten op de bescherming van de vrijheid van meningsuiting en andere fundamentele vrijheden, en door op deze terreinen expertise uit te bouwen en beschikbaar te stellen voor de internationale organisatie, zoals op het terrein van politie en mensenrechten.

Daarnaast stelt Amnesty Nederland met haar financiële bijdragen de internationale organisatie en andere nationale secties in staat hun vaak bredere agenda's uit te voeren.

Amnesty International is wereldwijd sterk gegroeid en daarmee ook een meer complexe organisatie geworden. Het is voor het Internationaal Bestuur en voor nationale secties via de Global Assembly (Amnesty's hoogste besluitvormende orgaan) een steeds intensievere taak geworden om op goede manieren goede besluiten te nemen. Het bestuur en beheer van de internationale organisatie vergt meer van alle betrokkenen. Ook hierin wil Amnesty Nederland een constructieve partner zijn en andere, vaak kleinere secties en structuren bijstaan om hun democratische rol in de organisatie goed te kunnen spelen, zodat Amnesty International een werkelijk brede beweging blijft van mensen die zich inzetten voor mensenrechten, wereldwijd en in eigen land.

# 4. ONZE VISIE, MISSIE EN WAARDEN

Amnesty International streeft naar een wereld waarin iedereen alle rechten geniet die zijn vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en andere internationale mensenrechteninstrumenten. Om dit te verwezenlijken is onze missie het verrichten van onderzoek en het ondernemen van actie om ernstige schendingen van deze rechten te stoppen en te voorkomen.

Vanaf 2022 wil Amnesty International deze missie internationaal vormgeven met een nieuwe wereldwijde strategie, het Global Strategic Framework. Het Global Strategic Framework zal door de Global Assembly (het hoogste besluitvormende orgaan van Amnesty International) in september 2021 worden vastgesteld. Ook Amnesty Nederland maakt deel uit van de Global Assembly.

In het Global Strategic Framework zal de verdediging van de vrije meningsuiting, van het recht op vereniging en samenkomst en van de vrije maatschappelijke ruimte (civic space) een belangrijke plaats krijgen. Daarnaast zal het thema gelijkheid en non-discriminatie hoog op Amnesty's internationale agenda prijken.

Binnen de kaders van de internationale strategie kiezen nationale Amnesty-secties, ook met het oog op lokale relevantie, vaak een eigen focus. De inhoudelijke focus waarvoor Amnesty Nederland kiest (zie het volgende hoofdstuk), komt voort uit ons streven naar maximale impact van ons werk.

Amnesty Nederland werkt op basis van internationale solidariteit, onafhankelijkheid en onpartijdigheid. We hechten daarbij aan de stemmen van mensen voor wier rechten wij opkomen. Binnen de beweging zetten we ons in voor een sterke nationale en internationale verenigingsdemocratie en hechten wij aan onderling respect.



↑ Amnesty Nederland protesteert bij de Hongaarse ambassade in Den Haag tegen een wet die de rechten van leden van de lhbt-gemeenschap in Hongarije schendt © Pierre Crom

# 5. DE MENSENRECHTENAGENDA VAN AMNESTY NEDERLAND

**De mensenrechtenagenda van Amnesty Nederland bestaat uit drie delen:**

- De uitvoering van Amnesty's internationale agenda – deze komt voort uit het *Global Strategic Framework*;
- De uitvoering van Amnesty's Europese agenda – deze komt voort uit afspraken tussen het Internationaal Secretariaat en de nationale secties in Europa; en
- De mensenrechtenprogramma's van Amnesty Nederland.

De agenda van Amnesty International bestrijkt wereldwijd een breed terrein. Amnesty Nederland kiest daarbinnen voor een agenda waarmee zij met een integrale benadering (zie het volgende hoofdstuk) verschil kan maken en zich kan onderscheiden binnen het kleurrijke maatschappelijk middenveld in Nederland. We richten ons in eerste instantie op ernstige en grootschalige schendingen van burger- en politieke mensenrechten wereldwijd en in Europa, maar zeker ook op belangrijke mensenrechtenkwesies in Nederland en in het Caribisch deel van het Koninkrijk.

Amnesty Nederland kiest voor een agenda waarin de vrijheid van meningsuiting, van vereniging en van vergadering alsmede andere burger- en politieke rechten centraal staan. Deze rechten staan wereldwijd en in Europa onder druk en worden ook bedreigd door technologische ontwikkelingen. Amnesty Nederland heeft expertise op deze onderwerpen in huis en zal die de komende jaren verder ontwikkelen. Ook onze leden, donateurs en activisten steunen deze agenda actief en financieel.

Bescherming van en respect voor de vrijheid van meningsuiting, vereniging en vergadering zijn wereldwijd essentiële voorwaarden voor het werk van een breed scala aan activisten, groeperingen, individuen en bewegingen die strijden voor een beter klimaat, tegen armoede en corruptie, tegen racisme, voor vrede, voor meer gelijkheid. Kortom: voor een betere wereld. De inhoudelijke focus waar Amnesty Nederland voor kiest komt ten goede aan bredere agenda's.

Amnesty Nederland zal zich ook inzetten tegen discriminatie. Schendingen van economische, sociale en culturele rechten die voortkomen uit discriminatie gaan vaak hand-in-hand met schendingen van burger- en politieke rechten. We zullen in ons werk tegen discriminatie daarom vaak economische, sociale of culturele rechten in onze strategieën meenemen. Dat doen we ook in ons werk op mensenrechten en bedrijfsleven, en in ons capaciteitsopbouwwerk.

Doordat wij investeren in fondsenwerving zullen naar verwachting de inkomsten van Amnesty Nederland groeien. Daardoor zal ook de Nederlandse bijdrage aan het internationale budget van Amnesty International toenemen. Daarmee zorgt Amnesty Nederland ervoor dat er internationaal meer middelen beschikbaar komen voor werk op het terrein van economische, sociale en culturele rechten. De internationale organisatie werkt immers aan een bredere agenda.

De eigen mensenrechtenprogramma's van Amnesty Nederland zijn de volgende.

## RECHTSSTATELIJKHEID EN KRIMPENDE MAATSCHAPPELIJKE RUIMTE

De vrijheid van meningsuiting, vereniging en vergadering staat wereldwijd onder druk. De onvrije democratie (illiberal democracy) lijkt nog steeds aan populariteit te winnen en in het voetspoor daarvan worden de universaliteit en het belang van mensenrechten steeds vaker ter discussie gesteld. Daarnaast is de maatschappelijke ruimte (civic space) in bijvoorbeeld China, Rusland en Saudi-Arabië in recente jaren ook verder onder druk komen te staan. Deze landen exporteren gedachtengoed dat onverenigbaar is met de mensenrechten, vaak door middel van hun politieke en economische kapitaal. Dat doen zij wereldwijd steeds succesvoller, zelfs tot in Europa.

Amnesty Nederland ziet het als een belangrijke opdracht om mensenrechtenverdedigers in deze landen te ondersteunen, om wat rest van de maatschappelijke ruimte te verdedigen en uiteindelijk (weer) te vergroten. Dit doen we direct, maar vooral ook via de actoren die we in Nederland en de EU kunnen aanspreken of mobiliseren. Daar horen nadrukkelijk ook Nederlandse bedrijven bij.

De Europese Unie (EU) wil een voorvechter van mensenrechten in de wereld zijn. Volgens Amnesty Nederland moet de EU hiervoor ten eerste erkennen, ondanks economische of geopolitieke belangen, op welke wijze autoritaire staten proberen om in Europa hun invloed te doen gelden. Waar als gevolg daarvan de mensenrechten in het interne of externe beleid van de EU en haar lidstaten in het gedrang komen, moet de EU deze invloed terugdringen.

Om geloofwaardig en effectief te zijn op het wereldtoneel, moet Europa ook zijn eigen huis op orde hebben. Beperkingen van de pers- en demonstratievrijheid, aantasting van de rechterlijke onafhankelijkheid en discriminatie van seksuele en andere minderheden zoals in Hongarije en Polen, zullen gestopt en ongedaan



↑ Tim Hofman van het BNNVARA-programma 'Pak De Macht' en Amnesty-directeur Dagmar Oudshoorn op weg naar de Chinese ambassade in Den Haag om handtekeningen aan te bieden onder de oproep een einde te maken aan het opsluiten van Oeigoeren in heropvoedingskampen © Pierre Crom

gemaakt moeten worden. Amnesty Nederland zal met name mensenrechtenorganisaties in Midden- en Oost-Europa (inclusief aspirant-EU-lidstaten) ondersteunen, onder meer met inzichten en ervaringen met communicatie en mobilisatie die elders zijn opgedaan bij het beschermen van de rechtsstaat en mensenrechten.

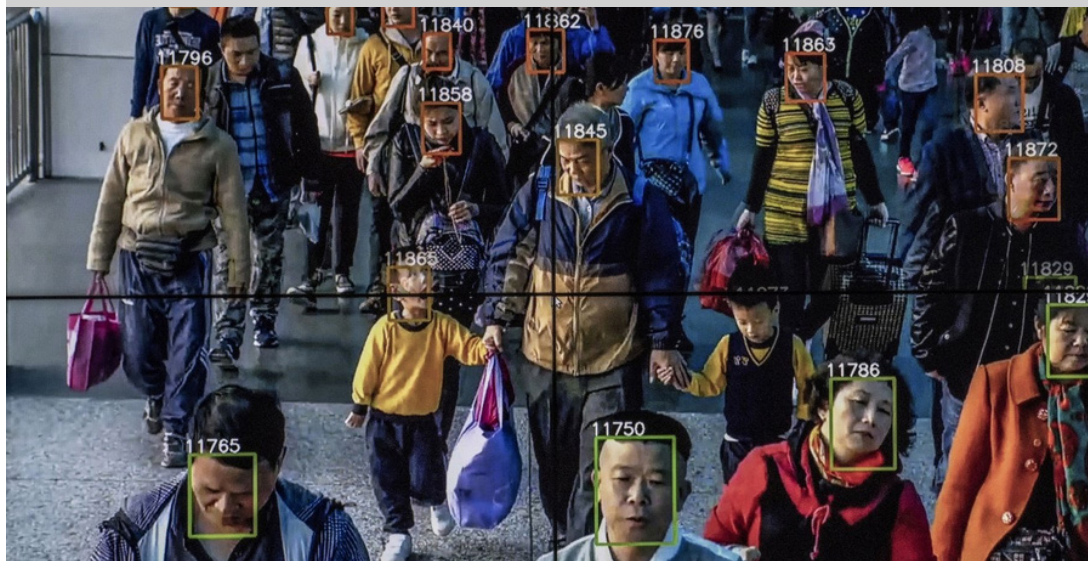
Ook in Nederland verdienen de rechtsstaat en zijn instituties bescherming. Amnesty Nederland blijft daarom de actoren die als taak hebben om burgers te beschermen, zoals de politie en het openbaar bestuur, kritisch volgen, omdat we ook daar zien dat er misstanden voorkomen onder druk van een toenemend veiligheidsdenken en een wantrouwen tegen (bepaalde groepen) burgers.

## TECHNOLOGIE EN MENSENRECHTEN

Amnesty Nederland zal de mensenrechtenrisico's van het gebruik van *big data* en kunstmatige intelligentie door overheden en surveillance in de publieke ruimte bestrijden door gericht onderzoek te doen en misstanden en risico's inzichtelijk te maken. Daarmee werken we toe naar effectief toezicht: een algoritmewaakhond, mensenrechtenimpact-assessment, meer transparantie, een verbod op zelflerende algoritmes bij de overheid. Zulk effectief toezicht willen we zowel in Nederland als binnen de Europese Unie bewerkstelligen, in samenwerking met andere Europese secties.

### **WATCHING BIG BROTHER**

De Nationale Postcode Loterij financiert vanaf 2021 drie jaar lang het internationale project *Watching Big Brother*. Amnesty zal met deze financiering het *Algorithm Accountability Lab* opzetten. In dit interdisciplinaire team werkt Amnesty Nederland nauw samen met het Internationaal Secretariaat. Het onderzoek in dit lab richt zich op de gevolgen voor sociale en economische mensenrechten van door overheden toegepaste algoritmes, kunstmatige intelligentie en big data. Het team zal bestaande algoritmes analyseren en de mensenrechtelijke risico's ervan blootleggen. Op grond daarvan zal Amnesty pleiten voor meer transparantie, controle en wettelijke bescherming. Het team werkt vanuit Londen, Berlijn, Brussel en Amsterdam, en richt zich op zowel nationale overheden als de EU, waarbij de verwachting is dat wetgeving die de EU introduceert kan bijdragen aan de vorming van een wereldwijde standaard.



↑ Amnesty Nederland draagt bij aan een internationaal project dat zich richt op de gevolgen van door overheden toegepaste algoritmes, kunstmatige intelligentie en big data voor sociale en economische mensenrechten



↑ Amnesty voert campagne om ervoor te zorgen dat het in Nederland de norm is dat seks gebaseerd is op gelijkwaardigheid, vrijwilligheid en instemming. Verkrachting is een mensenrechtenschending. Met de publiekscampagne #LetsTalkAboutYES wil Amnesty, met name onder jongeren, de dialoog over seks en instemming op gang brengen © Phil Nijhuis

Technologie en mensenrechten is een steeds belangrijker onderwerp, dat bovendien nieuwe vormen van onderzoek en mobilisatie vereist en mogelijk maakt. In het kader van de innovatie van middelen en methoden zal Amnesty Nederland die vormen verder ontwikkelen en waar mogelijk ook toepassen in haar werk op bijvoorbeeld China, het bedrijfsleven, de politie, discriminatie en mensenrechtenverdedigers.

## DISCRIMINATIE

De vrijwaring van discriminatie is in Nederland nog lang niet bereikt. Discriminatie is een serieus mensenrechtenissue. Amnesty Nederland zal zich de komende jaren richten op de bestrijding van genderdiscriminatie en de bestrijding van racisme.

Rond genderdiscriminatie hebben wij met het thema consent en de campagne #LetsTalkAboutYES recent laten zien meerwaarde te kunnen toevoegen met een slimme mix van beleidsbeïnvloeding, mobilisatie en communicatie. Daarmee hebben wij concrete impact behaald. In de komende jaren willen wij op deze resultaten voortbouwen. De focus ligt daarbij vooral op gendergerelateerd geweld en thema's waar de overheid het overduidelijk laat afweten.



↑ Jonge activisten lanceren de #LetsTalkAboutYES-campagne op 8 maart 2020 © Pierre Crom

## JA!

De campagne #LetstalkaboutYES is een voorbeeld van hoe strategisch onderzoek, beleidsbeïnvloeding, publiekscommunicatie en organizing (zie hoofdstuk 'Werkwijze en strategie') elkaar versterken en zo extra impact hebben. Met deze campagne wil Amnesty Nederland bereiken dat onvrijwillige seks in het Nederlandse recht als verkrachting kwalificeert, ook als dwang niet bewezen kan worden.

Op 8 maart 2020, Internationale Vrouwendag, trapte Amnesty Nederland de campagne af met een bijeenkomst en deelname aan de Women's March. In korte tijd werden honderden nieuwe, vooral jonge organizers, activistenleiders en activisten actief in de campagne. Na een trainingstraject gingen ze in het hele land online en offline aan de slag om het gesprek over wederzijdse instemming bij seks aan te gaan. Meer dan 53.000 mensen schreven een kaart aan de minister van Justitie en Veiligheid met de oproep zijn wetsvoorstel inzake seksueel geweld, dat volgens Amnesty niet voldeed aan internationale standaarden, aan te passen. In het voorstel werd onvrijwillige seks wel strafbaar gesteld, maar gold niet per se als verkrachting.

Amnesty Nederland nam het initiatief tot een actiegroep van vrouwen die een verkrachting (onvrijwillige seks) hadden meegemaakt. Zij speelden een belangrijke rol bij het invoelbaar maken van het onderwerp, zowel bij actievoerders als bij publiek en beleidsmakers.

En met succes: in november 2020 liet de minister van Justitie en Veiligheid weten dat hij terugging naar de tekentafel. Precies een jaar na de start van de campagne kwam hij met een verbeterd voorstel. Nu is de Tweede Kamer aan zet. Onze activisten houden de druk op de ketel, totdat beide kamers van het parlement hebben ingestemd met een betere wet.



Bij de bestrijding van racisme zal Amnesty Nederland zich ook in de komende jaren vóór alles richten op het handelen (of nalaten) van de overheid, met name justitie en politie. Juist in dit (vermeende) spanningsveld tussen vrijheid en veiligheid, tussen rechten en risico's, heeft Amnesty Nederland expertise en een duidelijk en uniek profiel in het Nederlandse maatschappelijk middenveld. Het is bovendien een terrein waarop twee expertisegebieden van Amnesty Nederland samenkomen: enerzijds politie en mensenrechten en anderzijds technologie en mensenrechten.

## **VLUCHTELINGEN EN MIGRATIE**

Asielzoekers, vluchtelingen en migranten behoren tot de meest kwetsbare groepen in Europa, ook in Nederland. Als het om de toelating en opvang van vluchtelingen en migranten gaat, laat Europa zich van een lelijke kant zien. Politiek opportunisme wint het te vaak van mensenrechten. Dit ondergraaft ook de geloofwaardigheid en effectiviteit van de Europese Unie op andere mensenrechtendossiers.

Amnesty Nederland ziet het als haar taak om, samen met andere Europese Amnesty-afdelingen, te blijven vechten voor een eerlijk en effectief Europees asielsysteem. Dit systeem moet daadwerkelijke bescherming en een menswaardig bestaan bieden aan vluchtelingen en anderen die internationale bescherming nodig hebben.

Ook in Nederland is de positie van asielzoekers, vluchtelingen en migranten kwetsbaar, mede omdat ze zelf nauwelijks een stem hebben in het debat. Amnesty Nederland wil verkennen hoe deze groepen in ieder geval in haar eigen werk een grotere stem kunnen krijgen. Daarnaast zullen wij in onze pleitbezorging bij regering en parlement, en, waar nodig en nuttig, via publiekscommunicatie en -mobilisatie, blijven ijveren tegen uitzettingen van personen naar onveilige landen, en van personen die gegronde vrees voor vervolging hebben.

Amnesty Nederland zal ook nieuwe onderwerpen op het terrein van vluchtelingen en migratie gaan verkennen.



↑ Amnesty Nederland ziet het als haar taak om te blijven vechten voor een eerlijk en effectief Europees asielsysteem. Dit systeem moet daadwerkelijke bescherming en een menswaardig bestaan bieden aan vluchtelingen en anderen die internationale bescherming nodig hebben © Adam Berry/Getty Images

## **BEDRIJVEN EN MENSENRECHTEN**

De macht van het bedrijfsleven in de wereld is groot en het grensoverschrijdende karakter van multinationale ondernemingen maakt bedrijven onder nationale wetgeving lastig aanspreekbaar op betrokkenheid bij mensenrechtenschendingen. Na jaren van werken op basis van vrijwillige instrumenten zoals de OESO-richtlijnen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights, en in Nederland het werk in het kader van de IMVO-convenanten<sup>1</sup>, lijkt er momentum te ontstaan voor verplichtende human rights due diligence-wetgeving, zowel in Brussel als bij verschillende EU-lidstaten.<sup>2</sup> Ook binnen het bedrijfsleven zelf zijn daarvan voorstanders te vinden, omdat gelijke mensenrechtenstandaarden voor alle (internationaal opererende) bedrijven voor een gelijk speelveld zorgen en dus eerlijke concurrentie bevorderen.

Amnesty Nederland zal de komende jaren een speerpunt maken van bindende wetgeving. Om hier werk van te maken richten we ons daarom op de overheid, zowel de Nederlandse als - samen met onze Europese collega's – de Europese. We zullen Amnesty-onderzoek met betrekking tot dit onderwerp vooral inzetten om de noodzaak van bindende wetgeving aan te tonen. Ook zullen we ons huidige werk met betrekking tot de financiële sector (IMVO-convenanten en Eerlijke Geldwijzers) meer ten dienste van bindende wetgeving stellen. Dit werk zal daarnaast in overleg afgebouwd worden om capaciteit vrij te maken voor werk op het nieuwe speerpunt. Gezien de invloed van de relatief grote Nederlandse financiële sector, zullen we deze publiekelijk blijven aanspreken op zijn verantwoordelijkheid richting de bedrijven die de sector als klant heeft of waarin hij investeert.

---

<sup>1</sup> IMVO: Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

<sup>2</sup> Due diligence: gepaste zorg, gepaste zorgvuldigheid of gepaste toewijding

# 6. ONZE WERKWIJZE EN STRATEGIE

Amnesty Nederland kan optimale impact bereiken door betere integratie van eigen werkzaamheden en door internationale samenwerking. We geloven in de kracht van de internationale Amnesty-beweging en dragen er actief aan bij: door internationaal onderzoek over het voetlicht te brengen, door internationaal gecoördineerd actie te voeren en het Nederlandse publiek voor te lichten, door onze lobbyactiviteiten bij de Nederlandse overheid en politiek af te stemmen met Europese en internationale collega's, en niet in het minst door onze fondsenwerving, die voor een groot deel ten goede komt aan de internationale organisatie.

Amnesty Nederland wil binnen de internationale beweging een stabiele factor zijn, maar ook een voortrekker. Binnen de internationale afspraken zetten wij ons in voor specifieke zaken die wij belangrijk vinden, zoals:

- Goed bestuur van de internationale organisatie;
- Innovatie in middelen en methoden, van onderzoek tot activisme en fondsenwerving; en
- Gedegen, relevant en tijdig onderzoek naar mensenrechtenschendingen.

## INTEGRAAL WERKEN

Amnesty Nederland kan binnen haar mensenrechtenprogramma's meer en betere resultaten behalen met integraal werken. Dat wil zeggen dat we zo veel mogelijk samenhang aanbrengen in onderzoek, lobby, mobilisatie, communicatie, educatie en fondsenwerving, zodat zij elkaar versterken. Daarbij maken we



↑ Met de campagne #Let'sTalkAboutYES voerde Amnesty actie op het Plein voor de Tweede Kamer om aandacht te vragen voor een nieuwe verkrachtingswet © Phil Nijhuis

ook gebruik van het organizing-model van activisme en bewegingsopbouw, waarbij we op verschillende momenten in het programma verschillende vormen van activisme betrekken. Denk aan de inzet van activisten bij de uitvoering van mensenrechtenonderzoek, het helpen opzetten van fondsenwervende activiteiten en het mobiliseren van het Nederlandse publiek. De juiste mix van activiteiten en werksoorten, op het goede moment, via de meest relevante kanalen en met de juiste partners, versterkt onze boodschap en draagt bij aan het bereiken van optimale mensenrechtenimpact.

## **GOED BESTUUR VAN DE INTERNATIONALE BEWEGING**

Amnesty Nederland gelooft in de kracht van samenwerking door de wereldwijde Amnesty-beweging. Die samenwerking vergt een goed bestuur van de internationale beweging, waarin de waarden en het democratisch karakter van Amnesty International tot uitdrukking komen.

Amnesty International is uitgegroeid tot een organisatie van meer dan zestig nationale afdelingen (secties, structuren en nationale kantoren), regionale kantoren in alle werelddelen en een hoofdkantoor in Londen. De organisatie is daarmee ook complexer geworden, in (financieel) beheer, in uitvoering en in beleidsvoorbereiding en besluitvorming. Voor nationale afdelingen is het moeilijker geworden zicht te houden op ontwikkelingen in de internationale organisatie en deze effectief te beïnvloeden.

Amnesty Nederland zal de komende jaren meer intensief bijdragen aan het bestuur van de internationale organisatie. Daartoe zullen wij binnen de eigen sectie zorgen voor voldoende personele capaciteit en deskundigheid voor de ondersteuning van bestuur en directie in internationale (verenigings)zaken, capaciteit beschikbaar maken voor advies en assistentie aan andere secties – veel secties hebben niet of nauwelijks capaciteit om internationale verenigingszaken effectief te volgen – en meer samenwerking zoeken met gelijkgestemde secties wereldwijd.

## **INNOVATIE**

Om meer impact te bereiken gaat Amnesty Nederland op zoek naar en gebruikmaken van nieuwe middelen en methoden, op het terrein van onderzoek, communicatie, campagnevoeren, bewegingsopbouw en fondsenwerving. Amnesty Nederland innoveert. Dat doen we met een planmatige en geïntegreerde aanpak, waar we een innovatiebudget voor beschikbaar stellen. Maar ook door telkens opnieuw te kijken of we ons werk doeltreffender en doelgerichter kunnen doen. Zo willen we steeds beter bijdragen aan de bescherming en bevordering van mensenrechten.

### **NIEUW**

Sinds 2020 innoveert Amnesty Nederland haar fondsenwerving om die toekomstbestendig te houden.

#### **Innovation Advisory Board**

Om onze kennis over innovatie te versterken hebben wij een team van zeven innovatiespecialisten aangetrokken bij wie wij nieuwe ideeën en strategieën kunnen toetsen. Zij adviseren ons op vrijwillige basis in een Innovation Advisory Board, die zo'n zes keer per jaar bijeenkomt. Zo krijgen wij advies van onder anderen een wereldwijd actieve innovatieconsultant, een e-commerce specialist van een multinational, een hoogleraar innovatie en een start-up-coach. Daarnaast helpt de Innovation Advisory Board een innovatieagenda vorm te geven en helpen de specialisten bij het uitwerken van concrete projecten.



↑ Deelnemers aan een Avondje Gerechtigheid ontvingen een maaltijdbox voor een Oeigoers diner en informatie om de bewustwording over de onderdrukking van Oeigoeren in China te vergroten © Amnesty International

### **Avondje Gerechtigheid**

Door brainstormsessies met Amnesty-medewerkers is in 2020 een nieuw product voor Amnesty bedacht, getoetst en uitgewerkt. Sinds mei 2021 biedt Amnesty Nederland samen met de Krat een Avondje Gerechtigheid aan, een maaltijdbox waarmee mensen een diner kunnen organiseren in het teken van een mensenrechtenissue. De eerste editie van de box was gewijd aan mensenrechtenschendingen jegens Oeigoeren in China. Hiermee wilden we mensen de cultuur laten proeven die in China onderdrukt wordt en tegelijkertijd geld ophalen voor ons mensenrechtenwerk. De lancering van de box kreeg publiciteit op landelijke radio en TV.

### **Wat gaan wij onder andere doen?**

We stellen in 2021 een overkoepelende innovatieagenda voor heel Amnesty Nederland op. Daarin benoemen we de prioriteiten op het gebied van innovatie, en plannen we deze voor de komende jaren. De eerder voor fondsenwerving ingestelde Innovation Advisory Board, bestaande uit diverse experts op het gebied van innovatie, speelt hierbij een rol als klankbord.

Om innovatie in onderzoek mogelijk te maken, zullen we gebruik maken van een nieuw onderzoeksfonds. Dit fonds is mede bedoeld om dringend maar niet gepland (actueel) onderzoek mogelijk te maken en om nieuwe onderzoeksmethoden te stimuleren.

In 2020 zijn we gestart met een innovatietraject op het gebied van fondsenwerving. Dit traject heeft al geleid tot nieuwe initiatieven en projecten, waarvan we in 2021 en 2022 de eerste resultaten zullen zien. We gaan met dit traject door, om ervoor te zorgen dat we onze fondsenwerving diversifiëren. Vóórdat dat we nieuwe initiatieven en projecten lanceren, zullen we ze steeds eerst toetsen op haalbaarheid en het genereren van extra inkomen voor Amnesty.

## ONDERZOEK

Amnesty Nederland wil meer zekerheid over de tijdige beschikbaarheid van onderzoeksresultaten. Daarmee kunnen wij voorlichting geven, actievoeren en het beleid van overheden, politiek en bedrijven beïnvloeden.

We gaan daarom:

- Meer investeren in internationaal onderzoek dat voor de agenda van Amnesty Nederland van belang is;
- De onderzoekscapaciteit en -expertise van onze eigen sectie uitbreiden; en
- In ons onderzoek meer samenwerken met andere (Europese) secties en het Internationaal Secretariaat.

We zullen een nieuw fonds opzetten om dit onderzoek te financieren. Daarmee zullen we ook nieuwe researchmethoden stimuleren.

## KENNISCENTRA EN CAPACITEITSOPBOUW

Op sommige onderwerpen, zoals politie en mensenrechten, heeft Amnesty Nederland expertise opgebouwd die elders binnen de beweging (ook op het IS) niet aanwezig is. In zo'n geval kan Amnesty Nederland voor de internationale beweging als kenniscentrum fungeren.

### KENNIS CENTRAAL

Het Policing and Human Rights Program (PHRP) van Amnesty Nederland heeft zich ontwikkeld tot een kenniscentrum voor de internationale beweging. Dit betekent dat het PHRP-team Amnesty's nieuw beleid ontwikkelt (zoals over het gebruik van traangas door de politie en over predictive policing) en secties en landenteams van het Internationaal Secretariaat adviseert over politie en demonstratievrijheid, de inzet van geweldsmiddelen, de bestrijding van marteling etc. Het team is nauw betrokken bij internationaal onderzoek en het schrijven van internationale rapporten, en verzorgt trainingen voor onderzoekers, beleidsadviseurs van het Internationaal Secretariaat en secties, en ook voor mensenrechtenverdedigers buiten Amnesty. Daarnaast vertegenwoordigt het team Amnesty als politie-expert op internationale podia en bij high-level beleidsbeïnvloeding. Dit alles gebeurt in nauwe samenwerking met het Internationaal Secretariaat.

Gedegen kennis van politie en mensenrechten is van groot belang voor Amnesty's werk wereldwijd. Uitbreiding van de (trainings)capaciteit van Amnesty Nederland op het terrein van politie en mensenrechten kan van grote betekenis zijn voor de hele internationale Amnesty-beweging én voor lokale mensenrechtenorganisaties.

Ook op het gebied van rechtsstaatbescherming kan Amnesty Nederland door het ontwikkelen van een kenniscentrum de komende jaren bijdragen aan de versterking van de internationale organisatie. De rechtsstaat (rule of law) ligt op steeds meer plaatsen onder vuur. Kennis van deze problematiek en vooral van effectieve tegenstrategieën is voor Amnesty wereldwijd van groot belang, maar is niet centraal belegd. Met een kenniscentrum zou Amnesty Nederland secties, het Internationaal Secretariaat en lokale organisaties ook op dit terrein kunnen ondersteunen.

Als grote sectie met capaciteit en expertise op onderwerpen waar het andere secties soms aan ontbreekt, kan Amnesty Nederland, door interne capaciteitsopbouw te ondersteunen, bijdragen aan een sterke internationale beweging. Dit versterkt Amnesty bovendien als internationale netwerkorganisatie, in plaats van dat het een uitsluitend centraal geleide beweging is.

Amnesty Nederland heeft ook veel kennis en ervaring opgebouwd op het vlak van capaciteitsversterking van lokale mensenrechtenorganisaties en -activisten buiten Nederland, waardoor zij effectiever voor de

mensenrechten in hun eigen gemeenschappen kunnen opkomen. Dit blijft een prioriteit binnen ons werk, maar vanwege de omvang van de taak is er wel externe financiering nodig.

## INTERNATIONALE ACTIES EN CAMPAGNES

Amnesty Nederland gelooft in de kracht van samenwerking door de wereldwijde Amnesty-beweging. Vandaar dat wij in beginsel aansluiten bij Amnesty's internationale campagnes, door deze in Nederland uit te voeren en door expertise en campagnematerialen ter beschikking te stellen aan de internationale beweging.

Amnesty Nederland maakt wel een aantal strategische afwegingen. We kijken bijvoorbeeld of de internationale aanpak, communicatieboodschap en timing van campagnes aansluiten bij de realiteit in Nederland en kansen bieden om in of vanuit Nederland mensenrechtenimpact te behalen. Andere criteria kunnen zijn of een thema al leeft in de Nederlandse samenleving, en of het thema kansen biedt op het vlak van activisme, groei van de beweging of fondsenwerving.

Waar relevant voeren we ook nationale campagnes, op actuele thema's die leven in de Nederlandse samenleving en aansluiten bij onze programmatische agenda.

Daarnaast zetten we onze bijdragen aan Amnesty's werk voor vervolgte individuen onverminderd voort. Actievoeren voor mensen die waar ook ter wereld groot onrecht is aangedaan is en blijft een kracht van Amnesty. Als Amnesty in actie komt, roepen wereldwijd duizenden mensen machthebbers op om marteling te stoppen, gewetensgevangenen vrij te laten of een doodvonnis niet te voltrekken. Er worden snel zoveel oproepen verstuurd, dat ze niet genegeerd kunnen worden, en niet zelden kunnen we na acties positieve resultaten melden.



↑ Wereldwijd, ook in Nederland, werd geprotesteerd na de dood van de Amerikaan George Floyd die om het leven kwam nadat een agent meer dan 9 minuten zijn knie op Floyds nek drukte © 2020 Getty Images

Inzet voor individuele slachtoffers van mensenrechtenschendingen blijft dan ook een prioriteit in het werk van Amnesty Nederland, bijvoorbeeld via onze deelname aan urgent actions en aan grote wereldwijde projecten als *Write for Rights*. Dit werk is ook belangrijk voor het betrekken van mensen in Nederland bij Amnesty en mensenrechten, en voor de werving van mensen die ons willen steunen.

## EEN ACTIEVE BEWEGING

Om als Amnesty Nederland een vuist te kunnen blijven maken, is het essentieel dat we een grote en actieve beweging vormen. We onderscheiden ons van andere mensenrechtenorganisaties doordat we onze acties en standpunten namens onze leden, activisten en supporters kracht kunnen bijzetten, en in staat zijn mensen te mobiliseren. Betrokken mensen vormen het hart van onze organisatie. We koesteren de mensen die zich nu al met hart en ziel voor de mensenrechten inzetten, bijvoorbeeld in lokale groepen, maar zetten ook in op het betrekken van nieuwe, jongere doelgroepen. Daarom investeren we de komende jaren naast het vertrouwde actieaanbod ook in een nieuwe actievorm.

Amnesty Nederland is een beweging die bestaat uit mensen die ons steunen in de vorm van geld (leden) en tijd (activisten, supporters). De omvang van onze beweging is al jaren stabiel, namelijk rond de 370.000 personen, van wie er 250.000 lid zijn en 160.000 activist.

Amnesty Nederland wil haar relevantie vergroten en heeft daarom de ambitie om de komende jaren te groeien naar een actieve beweging van 500.000 personen, met name door groei van het aantal activisten en supporters. We willen de betrokkenheid van onze supporters (personen die eenmaal per jaar deelnemen aan een actie of activiteit van Amnesty) verhogen, niet alleen door meer mensen te werven, maar ook door te investeren in het behoud van supporters en het verdiepen van onze relatie met hen.

Naast ons vertrouwde actieaanbod en een breed service- en informatiepakket ter ondersteuning van onze lokale groepen, investeren wij in een nieuwe loot aan de stam: organizing.

Op basis van de organizing-methodiek vormen activisten een eigen team, landelijk of lokaal, maar altijd gerelateerd aan (inter)nationale of lokale campagnes. De teams, waaraan vanzelfsprekend ook leden van lokale groepen mee kunnen doen, zetten zich langdurig in voor één specifieke campagne. De focus ligt op leiderschapsontwikkeling binnen de teams, impact voor het specifieke campagnedoel en het betrekken van brede en jongere doelgroepen. De teams zetten hun eigen netwerken in, weten nieuwe mensen aan te trekken en zoeken de samenwerking op met lokale Amnesty-groepen zodat zij elkaar kunnen versterken. Door organizing groeit Amnesty als actiebeweging en zullen ook meer jongeren zich bij Amnesty Nederland aansluiten.

### WAT IS ORGANIZING?

Organizing is halverwege de vorige eeuw ontstaan in de Amerikaanse arbeidersbeweging. Het is een methode die wereldwijd wordt toegepast door activistische bewegingen. Sinds 2020 zet Amnesty Nederland organizing in voor campagnes.

Organizing gaat over mensen die hun talenten, kracht of macht gebruiken om verandering te bewerkstelligen. Aan hen wordt niet gevraagd deel te nemen aan vooraf bedachte actiemethoden, maar om samen een strategie te ontwikkelen en op basis daarvan in actie te komen. Ofwel:



## PEOPLE > POWER > CHANGE

Als organizer help je mensen om hun middelen, talenten en interesses in te zetten om concrete verandering te bewerkstelligen. Dit gaat volgens een vijfstappenplan:

1. Storytelling: vertel in een persoonlijk verhaal waarom een specifieke zaak zo belangrijk is.
2. Relaties: gebruik je verhalen om nieuwe mensen te vinden, te binden en een team op te bouwen.
3. Structuur: verdeel leiderschap en taken binnen het team.
4. Strategie: het team bedenkt een strategie om zoveel mogelijk impact te realiseren.
5. Actie: bedenk acties en voer ze uit.

De organizing-methode is duurzaam, want deze bindt mensen langdurig aan een campagnethema en aan een campagne team. Zo draagt organizing bij aan Amnesty's mensenrechtendoelen én aan de versterking en groei van de beweging, ook op lokaal niveau.

Daarnaast willen we de geleerde lessen van 2020 voor wat betreft onze events meenemen in de post-covid-tijd, waarin we een goede en aansprekende balans zullen vinden tussen offline, online en hybride events. De mensenrechtendialoog blijft een belangrijk instrument waarmee we investeren in het draagvlak voor mensenrechten bij het Nederlandse publiek.

## EEN JONGERE BEWEGING

Amnesty Nederland wil meer jongeren betrekken bij haar werk en haar acties en campagnes. Ondanks onze op jongeren gerichte activiteiten, bijvoorbeeld op festivals, zien wij dat zij minder goed vertegenwoordigd zijn onder onze leden, activisten en supporters. Amnesty's naamsbekendheid onder jongeren is ook minder dan onder andere leeftijdsgroepen. Initiatieven om meer jongeren te bereiken en bij Amnesty te betrekken zullen we de komende jaren versterken, samen met de jonge organizers, activisten en studentengroepen



↑ Met lessen op mbo-opleidingen over etnisch profileren en masterclasses voor studenten in het hoger onderwijs bereiken we grote groepen jongeren © Pierre Crom

die al actief zijn voor mensenrechten. We investeren de komende jaren daarom in onze communicatie met jongeren en betrekken hen op alle niveaus bij ons werk, van deelname aan acties tot participatie in de vereniging. Zo willen wij ervoor zorgen dat ook nieuwe generaties mensenrechtenactivisten en -supporters fundamentele rechten en vrijheden zullen beschermen en bevorderen.

## **EDUCATIE**

Juist in een tijd dat mensenrechten onder druk staan, ligt er een belangrijke taak voor Amnesty International bij het voorlichten van het publiek over het belang ervan. Amnesty Nederland kiest hierbij voor een specifieke (maar niet exclusieve) focus op jongeren en voor mensenrechteneducatie op scholen.

Amnesty Nederland bereikt met haar educatieprogramma meer dan honderdduizend scholieren en studenten in het basis- en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Daarnaast organiseren wij lessen op mbo-opleidingen over etnisch profileren en masterclasses voor studenten in het hoger onderwijs; de lessen worden verzorgd door peer educators. Sinds enkele jaren organiseren wij ook mensenrechtendialogen over actuele, maatschappelijke onderwerpen. Daarnaast neemt een groot aantal jongeren, bijvoorbeeld via school, deel aan onze acties, online en offline, zoals de jaarlijkse Write for Rights-schrijffactie en andere campagnes.

Mensenrechteneducatie is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de Nederlandse overheid. Amnesty Nederland juicht daarom de verduidelijking van de burgerschapsopdracht voor scholen en de voorgestelde curriculumwijzingen toe. Daarin zijn mensenrechten opgenomen. Dit kan betekenen dat docenten zelf les moeten gaan geven over mensenrechten. Daarmee zal de rol van Amnesty Nederland verschuiven naar het trainen van docenten, het aanbieden van lesmateriaal en, binnen de gastlessen, naar acties voor mensenrechten in de klas.

Mensenrechteneducatie vindt plaats aan de hand van de UVRM en bestrijkt daarmee het brede spectrum aan rechten. Het jongerenactivisme dat we integreren in ons educatiewerk, zullen we zo veel mogelijk laten aansluiten op de mensenrechtenprogramma's en campagnes van Amnesty Nederland.

## **EFFECTIEVE BELEIDSBEÏNVLOEDING**

Het hoofddoel van Amnesty's inspanningen is mensenrechtenimpact. Vaak kijkt Amnesty Nederland daarvoor naar de Nederlandse overheid. Die kan op verschillende manieren mensenrechtenimpact realiseren. De overheid kan ervoor zorgen dat Nederlandse wet- en regelgeving mensenrechtenproof is, dat wil zeggen verenigbaar is met de voor Nederland geldende verplichtingen die voortvloeien uit internationale mensenrechteninstrumenten. Zij kan er daarnaast voor zorgen dat ook in de uitvoering van wetten en overheidsbeleid de mensenrechten worden gerespecteerd, beschermd en vervuld. Ten derde kan de overheid verdragen en andere (verplichtende) mensenrechteninstrumenten helpen ontwikkelen, ratificeren, naleven en handhaven en, algemener, een actief mensenrechtenbeleid in haar buitenlandse politiek voeren. Dat laatste kan Nederland voor eigen rekening en verantwoording doen, maar ook in breder verband, bijvoorbeeld via het EU-buitenlandbeleid.

Goede pleitbezorging bij regering, parlement en ministeries blijft voor Amnesty Nederland in de komende jaren van groot belang. Deze pleitbezorging kan aan effectiviteit winnen door de beïnvloeding van het Nederlandse buitenlandbeleid, in samenwerking met andere Europese Amnesty-afdelingen en het Internationaal Secretariaat van Amnesty, nog beter te integreren in Amnesty's lobby bij de EU-instellingen: de Europese Raad, de Europese Commissie en het Europees Parlement. De EU is een belangrijke actor in de internationale politiek en economie.

Voor ons werk in Den Haag, Brussel en Straatsburg is het van groot belang dat Amnesty een leverancier blijft van betrouwbare, goed gedocumenteerde, tijdige en relevante informatie over de staat van de mensenrechten wereldwijd. Vanzelfsprekend horen daar uitvoerbare aanbevelingen voor betere bescherming en bevordering van de mensenrechten bij, zowel binnen de Europese Unie als door de Europese Unie wereldwijd.

## SAMENWERKING

Om meer mensenrechtenimpact te hebben werkt Amnesty Nederland samen met andere organisaties en bewegingen in verbanden waarin we elkaar sterker en effectiever maken doordat we elkaar aanvullen. Om die reden zullen we samenwerking uitdrukkelijk ook vaak buiten de kring van ngo's zoeken. Samenwerking is geen doel op zich: we trekken alleen samen op waar dat meerwaarde heeft voor mensenrechten en dus de beste inzet is van onze middelen.

## COMMUNICATIE

Er is zichtbaarheid nodig, zowel voor het directe mensenrechtenwerk van Amnesty Nederland (in de vorm van actie, lobby, mobilisatie en educatie) als voor de groei van de beweging. De werving van leden, activisten en supporters is bovendien vaak gekoppeld aan publieksmobilisatie voor campagnes en aan ons werk voor individuele slachtoffers van mensenrechtenschendingen. Het belang van sociale media voor goede zichtbaarheid groeit nog steeds. Vandaar dat Amnesty Nederland de komende jaren in communicatie via deze kanalen zal blijven investeren, zodat het bereik ervan groeit en de interactie die zij voortbrengen eveneens.

Daarnaast is goede communicatie – ook via meer traditionele kanalen – noodzakelijk om politiek en maatschappelijk urgente mensenrechtenonderwerpen te kunnen agenderen, of discussies te kunnen



↑ Tijdens de receptie ter gelegenheid van de Saudische nationale feestdag in het Kurhaus in Den Haag ontvingen we in 2018 voor de ingang gasten met getoeter om luidruchtig te vragen om de vrijlating van gevangengezette activisten © Pierre Crom

beïnvloeden. We zien de noodzaak om, naast beleidsbeïnvloeding op specifieke onderwerpen, ons ook actief in het publieke debat te mengen, met als doel om de dreigende uitholling van het draagvlak voor mensenrechten tegen te gaan.

We hebben de afgelopen jaren gezien wat het belang is van het inspelen op actualiteiten voor ons werk. Een juiste timing, in combinatie met de nodige creativiteit bij het inspelen op ontwikkelingen, levert goede kansen op voor een groot bereik, en aandacht voor en daarmee invloed van onze aanbevelingen. Uiteindelijk leidt dit tot een positief resultaat voor mensenrechten. Ook voor fondsenwerving biedt de actualiteit kansen om het nut en de noodzaak van mensenrechten én van Amnesty te kunnen laten zien. We zullen hiervoor dan ook naast geplande werkzaamheden voldoende ruimte creëren.

Effectieve communicatie vereist een optimale afstemming van en een goed samenspel tussen de nog steeds in aantal toenemende kanalen die we tot onze beschikking hebben. Om afstemming en samenspel te versterken willen we het beheer van de communicatiekanalen binnen het secretariaat van Amnesty Nederland meer samenbrengen, om zo de strategische inzet van onze communicatie verder te versterken.

## **HET GLOBAL STRATEGIC FRAMEWORK EN DE MENSENRECHTENPROGRAMMA'S VAN AMNESTY NEDERLAND**

In september 2021 zal de Global Assembly (het hoogste besluitvormende orgaan van Amnesty wereldwijd) een nieuw internationaal strategisch plan vaststellen, het Global Strategic Framework (GSF). Het Internationaal Bestuur van Amnesty verspreidde in februari 2021 een ontwerp-GSF. Dit plan zal naar verwachting een langere looptijd hebben dan deze meerjarenstrategie van Amnesty Nederland. (Zie de volgende pagina voor een overzicht van de verwachte internationale mensenrechtenagenda van Amnesty onder het GSF.)

Een van de twee prioriteiten in het GSF concentreert zich rond de vrijheid van meningsuiting, de vrijheid van vereniging en vergadering, en de bescherming van de vrije maatschappelijke ruimte. Verschillende programma's in deze Nederlandse meerjarenstrategie sluiten daarbij aan, met name de programma's Rechtsstatelijkheid en krimpende maatschappelijke ruimte, en Technologie en mensenrechten. Ook op het expertisegebied politie en mensenrechten zal Amnesty Nederland goed kunnen bijdragen aan deze internationale prioriteit.

Met het programma Discriminatie en ongelijkheid verwachten wij goed te kunnen bijdragen aan de tweede prioriteit in het GSF. Dit geldt ook voor ons programma Vluchtelingen en migratie, dat bovendien aansluit bij een internationaal aandachtsgebied buiten de twee prioriteiten, namelijk toegang tot recht en genoegdoening (redress), met name voor slachtoffers van oorlogsgeweld en misdrijven onder internationaal recht.

Het GSF beschouwt het thema bedrijven en mensenrechten als een gemeenschappelijke lens voor alle onderwerpen op Amnesty's internationale mensenrechtenagenda. Bij elk daarvan zullen telkens deze vragen worden gesteld: wat is de rol van bedrijven bij deze schendingen van of bedreigingen voor de mensenrechten en wat kan Amnesty daartegen doen? Amnesty Nederland verwacht dat in de komende jaren ons werk op dit thema vooral zal aansluiten bij de twee internationale prioriteiten.

Onder het GSF zullen Europese secties van Amnesty meer intensief gaan samenwerken op drie thema's: krimpende maatschappelijke ruimte, genderrechtvaardigheid en migratie. Ook op deze thema's ziet Amnesty Nederland voldoende overeenkomsten met onze eigen agenda om via Europese samenwerking meer impact te behalen.

GLOBAL STRATEGIC FRAMEWORK (2022 – 2030)		WERKEN AAN VRIJHEID (2022 -2025)				
		Rechts- statelijkheid en krimpemde maatschappe- lijke ruimte	Technologie en mensenrechten	Discriminatie en ongelijkheid	Vluchtelingen en migratie	Bedrijven en mensenrechten
GLOBAL PRIORITY 1 FREEDOM OF EX- PRESSION AND CIVIC SPACE	<b>OUTCOME 1.1</b> Freedom of expression and association	✓	✓			✓
	<b>OUTCOME 1.2</b> The right to peaceful assembly	✓	✓	✓		✓
GLOBAL PRIORITY 2 EQUALITY AND NON-DISCRIMINATION	<b>OUTCOME 2.1</b> Gender and intersectional justice	✓		✓		
	<b>OUTCOME 2.2</b> Rights to health, housing and social security		✓			✓
	<b>OUTCOME 2.3</b> Climate justice					
	<b>OUTCOME 2.4</b> Refugees, migrants and crises		✓		✓	
FLEXIBLE AREAS OF WORK	Ending the death penalty					
	Access to justice and redress	✓			✓	
	Human rights abuses and criminal justice	✓				
	Discrimination against specific groups			✓		
	Economic, social and cultural rights		✓			
	Protecting people in the context of the global arms trade					✓

✓: Programma uit Werken aan vrijheid sluit aan bij Global Strategic Framework zoals voorgesteld door het Internationaal Bestuur in februari 2021.

# 7. FONDSENWERVING

Tussen 2016 en 2020 is het structurele inkomen van Amnesty International Nederland gestaag gegroeid. Incidenteel waren er extra inkomsten uit nalatenschappen, maar het algemene beeld was er een van gematigde groei. Het is de ambitie van Amnesty Nederland om ons inkomen in de komende vijf jaar stevig verder te laten groeien. Meer inkomen in Nederland betekent immers ook meer budget voor de internationale organisatie. Zo maken we wereldwijd meer mensenrechtenwerk mogelijk. En dat is hard nodig.

## **PARTICULIERE FONDSENWERVING: DE STABIELE GROEIMOTOR**

De groei van de afgelopen vijf jaar was vooral het gevolg van extra aandacht voor en extra investeringen in particuliere fondsenwerving (lidmaatschappen en individuele donaties van particulieren). Er zijn extra leden geworven én leden zijn structureel meer gaan doneren. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor ledenbehoud.

In de komende jaren zal het inkomen uit particuliere fondsenwerving naar verwachting stabiliseren of hooguit licht groeien. De kosten voor ledenwerving stijgen sterk en ledengroei is alleen mogelijk als we daar heel veel in investeren. Maar Amnesty Nederland ziet betere groeikansen op andere terreinen.

Naast het lidmaatschap zullen wij diverse nieuwe manieren introduceren waarop mensen Amnesty financieel kunnen steunen. Hierbij gaan wij gebruik maken van de kracht van onze beweging, en ook de fondsenwervende potentie van onze (actieve) leden en organizers aanboren. In 2021 lanceren wij een crowdfunding-en-crowdsourcingplatform en bieden we leden en activisten verschillende manieren om zelf fondsenwervende activiteiten te starten. Denk daarbij aan het starten van een eigen lid-maakt-lid-campagne, het organiseren van fundraising dinners of hardloophwedstrijden waarmee geld wordt opgehaald voor een specifiek project.

Amnesty Nederland zal ook meer menskracht inzetten voor databeheer en –analyse, uiteraard binnen de strenge eisen die we aan onszelf stellen ten aanzien van privacy en compliance. Met deze extra capaciteit zijn we beter in staat om mensen met belangstelling voor mensenrechten aan ons te binden en te interesseren voor verdere betrokkenheid bij Amnesty, in de vorm van acties of geld.

## **GROEIKANSEN: VERDER DIVERSIFIËREN**

Amnesty Nederland ziet groeikansen voor fondsenwerving bij grote giftgevers: particuliere donoren, institutionele donoren en bedrijven. Met investeringen in relatiemanagement kunnen wij het inkomen van Amnesty Nederland in de komende jaren naar verwachting flink laten groeien. In 2021 en daarna gaan we met die investeringen, naast de reguliere activiteiten, het volgende doen:

- Nalatenschappen: de belangstelling om na te laten aan een goed doel is in Nederland nog steeds groeiende. We merken dit aan de vele vragen die we krijgen van leden, en aan het groeiende aantal mensen dat ons meldt na te willen laten aan Amnesty. We gaan in de komende jaren zo goed mogelijk voldoen aan deze groeiende vraag.
- Major donors: veel mensen willen op een meer intensieve manier betrokken worden bij het werk van Amnesty, en willen hier ook substantieel financieel aan bijdragen. Deze vorm van betrokkenheid is veelal maatwerk, zowel op het gebied van informatie als wat betreft mogelijkheden om specifieke projecten te steunen. Tot nu toe is onze organisatie daar niet echt op ingericht. Dit willen wij in de komende jaren veranderen.

- Een bedrijvenprogramma: Amnesty Nederland ontvangt op dit moment relatief weinig inkomsten van bedrijven. In het bedrijfsleven groeit de behoefte aan concrete invullingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Meer fondsenwerving bij bedrijven is mogelijk met behoud van onafhankelijkheid en onpartijdigheid. In 2021 onderzoeken we allereerst de fondsenwervende mogelijkheden bij bedrijven binnen de inhoudelijke beleidskaders, waarna we het programma willen starten.
- Institutionele donoren: door ons mensenrechtenwerk vaker in projectvorm te organiseren, vergroten we de mogelijkheden tot financiering door institutionele donoren zoals stichtingen en vermogensfondsen. Een goed beheer van onze relaties met deze donoren is hierbij onontbeerlijk, net als een goed ingerichte projectadministratie en -rapportagecyclus.

## INTERNATIONALE FONDSENWERVINGSSTRATEGIE

De hierboven geschetste meerjarenaanpak past binnen de wereldwijde fondsenwervingsstrategie van Amnesty International. Kernpunt van die strategie is groeien door het meer divers maken van de fondsenwerving. Dat doet Amnesty enerzijds door het ontwikkelen van (nieuwe) fondsenwervingsmethoden en anderzijds door het laten groeien van secties die veel potentie hebben.

Aangezien de aanpak van Amnesty Nederland erop is gericht om onze fondsenwervingsportfolio meer divers te maken, sluit dit naadloos aan op de internationale aanpak. Dit biedt voordelen, omdat internationaal binnen dezelfde randvoorwaarden wordt gewerkt, zoals het beschikbaar zijn van projecten die geschikt zijn voor fondsenwerving.

Amnesty Nederland behoort al jaren tot de grootste financiers van de internationale beweging. Wij zijn er trots op dat we dankzij de steun van onze leden en samenwerkingspartners zoveel internationaal mensenrechtenwerk mogelijk maken. We zijn vast van plan om deze sterke positie de komende jaren vast te houden door de juiste fondsenwervingsaanpak. Wij zijn ervan overtuigd dat door slim te diversifiëren en daarbij flexibel op kansen in te spelen, we het inkomen van onze beweging kunnen laten groeien, met meer impact tot gevolg.



↑ Amnesty's landelijke collecte, waarvoor ieder jaar duizenden vrijwilligers de straat op gaan, is een belangrijke inkomstenbron © Amnesty International

# 8. ONZE ORGANISATIE

De organisatie van Amnesty Nederland bestaat uit de actieve vereniging en het landelijk secretariaat. Onze visie op de actieve vereniging beschreven we hiervoor in het hoofdstuk 'Werkwijze en strategie'.

Het landelijk secretariaat van Amnesty Nederland wil een inclusieve, veilige organisatie zijn, die medewerkers de ruimte biedt zich te ontplooiën en te ontwikkelen. Wij willen niet alleen trots zijn op de resultaten van ons werk, maar ook op hoe wij die samen, over de grenzen van afdelingen heen, tot stand brengen. Om dat mogelijk te maken zullen we vaker in interdisciplinaire, afdelingsoverstijgende project- en programmateams gaan werken, waarin ieders talenten optimaal wordt gebruikt.

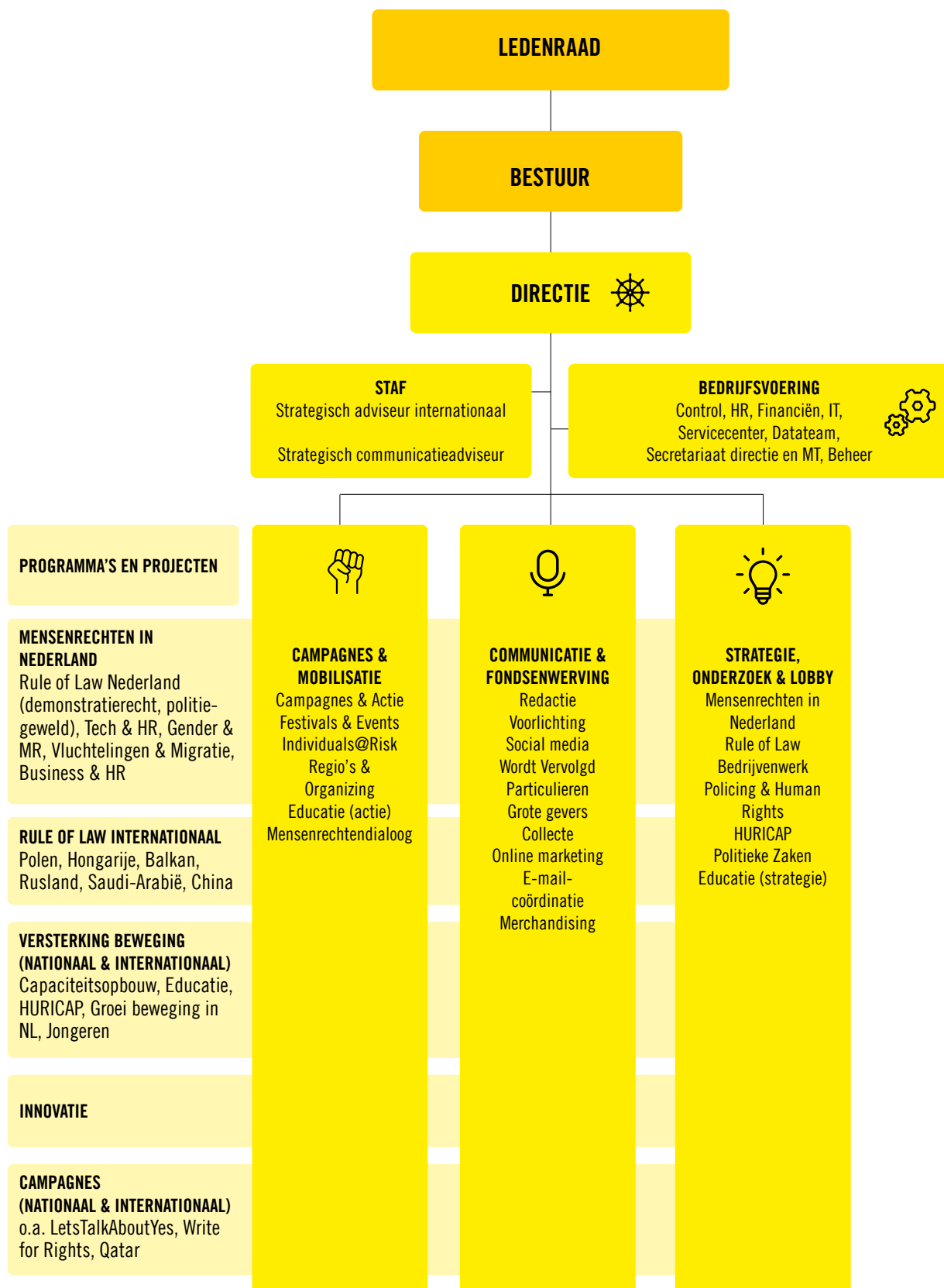
Bij meer projectmatig werken hoort evalueren om te leren wat wel werkt en wat niet. Daarmee maken we ook ruimte voor innovatie, experimenten en flexibiliteit in organisatie en werkwijzen: we leren snel wat werkt en kunnen dat ook snel op de juiste schaal toepassen; we leren ook wat niet werkt en dus anders moet. Daarbij houden wij voor ogen dat sommige projecten een lange adem vergen en niet elk resultaat op dezelfde manier gemeten kan worden. We werken niet alleen smart, we zijn ook verstandig.

Meer projectmatig en afdelingsoverstijgend (integraal) werken vraagt ook om aanpassingen van onze bedrijfsvoering. Die moet doelmatige ondersteuning bieden aan een wendbare en slagvaardige organisatie, waarin de primaire taken (onderzoek, actie en mobilisatie, pleitbezorging en communicatie, capaciteitsopbouw en fondsenwerving) voorop staan. Slagvaardigheid vereist onder meer dat zodra kansen op resultaat voor mensenrechten en/of financieringsmogelijkheden zich voordoen, wij snel gedegen en relevante projectplannen kunnen presenteren én uitvoeren. We zullen de verhouding tussen vaste en flexibele formatie en tussen generalistische en specialistische functies tegen het licht houden en ook de financiering van onze activiteiten, want projectfinanciering kan een motor voor verandering zijn.

Een wendbare en lerende organisatie vraagt om leiderschap dat heldere keuzes maakt op goede gronden en daarover helder communiceert met medewerkers. Interne communicatie zal meer dan voorheen onze aandacht vragen, ook omdat thuiswerken en werken op verschillende locaties na de coronapandemie een blijvend fenomeen zal zijn. Ook hierop zullen we onze bedrijfsvoering moeten aanpassen. Dit kan bijvoorbeeld gevolgen hebben voor onze huidige huisvesting.

Amnesty Nederland wil jongeren meer betrekken bij haar werk en hen een duidelijkere plaats geven in de organisatie ervan. Dat zal mogelijk ook leiden tot een meer uitdrukkelijke vertegenwoordiging van jongeren in de ledenraad van Amnesty Nederland. We nemen dit aandachtspunt mee in een toekomstige bredere herijking van het bestuur van de organisatie en het toezicht daarop, die mede naar aanleiding van suggesties uit de Ledenraad zal worden ondernomen.





↑ Meerjarenbegroting Amnesty International Nederland

# 9. ONZE FINANCIËN

Een strategie bestaat uit doelen en een beschrijving van de wegen ernaartoe, maar is niet volledig zonder de personele en financiële middelen om die wegen te bewandelen. Voor de ambities in deze meerjarenstrategie heeft Amnesty Nederland geld nodig. Vandaar de hierboven beschreven fondsenwervingsplannen. Naast financiële groei zal ook kostenbeheersing een rol moeten spelen bij het verwezenlijken van onze plannen voor impact voor mensenrechten. Amnesty Nederland wil haar werk niet alleen doeltreffend doen, maar ook doelgericht. Om dit te realiseren hebben we een aantal uitgangspunten geformuleerd die gelden om financiële groei en kostenbeheersing hand in hand te kunnen laten gaan.

## UITGANGSPUNTEN VOOR HET FINANCIËEL BELEID

Ieder jaar dient er een sluitende begroting opgesteld te worden. Deze wordt door het Bestuur vastgesteld en aan de Ledenraad voorgelegd ter goedkeuring. De inkomsten zijn bepalend voor het niveau van onze uitgaven. De structurele uitgaven mogen niet hoger zijn dan de structurele inkomsten. Niet-structurele uitgaven kunnen gedekt worden uit het verschil tussen inkomsten en uitgaven, door projectgebonden werving, andere incidentele inkomsten en/of een onttrekking aan een bestemmingsreserve of –fonds. Voor de inzet van personeel wordt vastgehouden aan een maximum voor de structurele formatie. Doel hiervan is naast kostenbeheersing ook om een flexibele schil in stand te houden en de mogelijkheid te houden om naar gelang de behoefte tijdelijk experts op een bepaald gebied in te kunnen zetten.

Als onderdeel van het implementatietraject van de meerjarenstrategie zal een KPI-systeem ontwikkeld worden om zowel de inhoudelijke als de financiële impact van de gekozen strategie te monitoren. De rapportages en managementinformatie zullen daarmee uitgebreid en verbeterd worden.

## RUIMTE VOOR NIEUWE ONTWIKKELINGEN

De meerjarenstrategie 2022 – 2025 vergt investeringen in innovatie, in een researchfonds, in versterking van Amnesty's communicatie en in het bereiken en betrekken van meer jongeren bij ons werk. Ook de budgetten voor het programma Gender en mensenrechten, voor sociale media en voor IT zullen worden verhoogd.

## FINANCIËLE GROEI

Om financieel te groeien moet Amnesty Nederland eerst extra fondsenwervingsinvesteringen doen. Daartoe werd al in 2020 besloten onder de voorwaarde van regelmatige rapportages aan het bestuur over de rendementscijfers, zodat hier gaandeweg op gestuurd kan worden. Voor deze investeringen geldt dat de baten de kosten volgen: de investeringen die we nu doen, zullen na enige jaren volledig gaan renderen. Bijvoorbeeld, een nieuwe aangestelde relatiemanager bedrijven zal enige tijd nodig hebben om een netwerk op te bouwen en inkomsten van bedrijven te realiseren.

Dat de kosten voor de baat gaan, geldt ook voor de financiële bijdrage die Amnesty Nederland levert aan de internationale organisatie, want de kosten voor fondsenwerving (inclusief de extra investering) worden afgetrokken van het jaarinkomen waarover de internationale bijdrage van Amnesty Nederland wordt berekend.

De extra middelen worden besteed aan drie verschillende activiteiten, die niet allemaal direct fondsenwervingskosten zijn, maar wel randvoorwaarden voor fondsenwerving zijn:

### **1. Het diversifiëren van het fondsenwervingsportfolio**

Door het aannemen van extra relatiemanagers voor institutionele donoren, nalatenschappen, major donors en bedrijven willen we het inkomen uit deze bronnen laten groeien. Naar verwachting levert deze investering een cumulatieve toename van het inkomen van Amnesty op van € 10 miljoen in de komende 10 jaar. In de looptijd van deze meerjarenstrategie zal het effect nog maar beperkt zijn, maar wel al zichtbaar door een toename van de inkomsten uit bedrijven, major donors en organisaties en institutionele donoren. Elke relatiemanager levert na een periode van drie jaar een structurele verhoging van het inkomen op van € 300 duizend per jaar. Dit is verwerkt in de meerjarencijfers 2022 - 2025.

### **2. Uitbreiding van de capaciteit op het gebied van datamanagement**

Door deze investering worden we in staat gesteld de inkomsten uit particuliere fondsenwerving op een stabiel niveau te houden. Onze verwachting is dat zonder deze extra capaciteit de ledenbijdragen gaan dalen met zo'n € 300 duizend per jaar. Dit heeft over een periode van tien jaar een negatief cumulatief effect van € 12 miljoen. In de meerjarencijfers is opgenomen dat we de ledenbijdragen door de extra investering op een stabiel niveau houden.

### **3. Structurele aandacht voor innovatie binnen Amnesty, voor alle werksoorten**

Aandacht voor innovatie zal ten goede komen aan alle werksoorten van Amnesty, inclusief fondsenwerving. Door op structurele basis nieuwe fondsenwervingsmethoden en –proposities te ontwikkelen kunnen we beter inspelen op nieuwe kansen en ontwikkelingen in de markt. Voor elke nieuwe activiteit zal vooraf een businesscase worden opgesteld, met een inschatting van de verwachte opbrengsten versus investeringen.

De gecombineerde effecten van de maatregelen onder 1 en 2 leiden in het ideale geval tot een cumulatieve meeropbrengst van € 22 miljoen over tien jaar, ervan uitgaande dat alle andere omstandigheden hetzelfde blijven en de investeringen renderen zoals verwacht.

De beoogde inkomstengroei van Amnesty Nederland is opgenomen in onze meerjarenbegroting. We hanteren daarin conservatieve schattingen die in latere jaren op basis van de gerealiseerde rendementen met meer zekerheid begroot kunnen worden. De resultaten van de fondsenwervingsinspanningen worden periodiek gemonitord en via de reguliere planning-en-control-cyclus aan het bestuur gerapporteerd.

## **KOSTENBEHEERSING**

Het blijft een belangrijk uitgangspunt in het financiële beleid van Amnesty Nederland dat structurele kosten gedekt worden uit structurele inkomsten. Incidentele bestedingen kunnen gedekt worden uit bestemmingsreserves of -fondsen, uit projectgebonden werving of uit (andere) incidentele inkomsten. Door de structurele investering in fondsenwerving zullen we mogelijk tijdelijk uit de pas lopen met dit uitgangspunt, aangezien de structurele baten van deze investering een paar jaar later volgen.

De medewerkers van Amnesty Nederland geven ons werk vorm, voeren het uit en helpen onze activisten bij de uitvoering ervan. De kosten van de inzet van onze medewerkers vereisen aandacht, met name de personeelskosten per medewerker en de dekking van de personeelskosten van vaste en tijdelijke medewerkers. De personeelskosten kennen een autonome groei vanwege loonindexering en doorstroming naar hogere periodieken in salarisschalen. Hierdoor zullen de gemiddelde personeelskosten in

2025 uitkomen op ruim € 90 duizend per medewerker. De arbeidsvoorwaarden die in 2019 in werking traden, dragen bij aan de beheersing van de personeelskosten. Zo dragen nieuwe medewerkers voor een groter deel bij aan de pensioenkosten. Dit heeft in 2019 en 2020 in totaal een besparing opgeleverd van € 99 duizend. De komende jaren zal de besparing met ongeveer € 50 duizend per jaar toenemen. De afgelopen jaren heeft Amnesty Nederland de structurele formatie financieel gedekt uit de structurele middelen en de tijdelijke inzet uit incidentele middelen, zoals projectgebonden werving en bestemmingsreserves. Sinds 2015 is er vastgehouden aan een maximum voor de structurele formatie van 73,75 FTE. Deze methode om de personeelskosten te beheersen heeft goed gewerkt en blijven we de komende jaren hanteren.

Voor de jaren 2022 tot en met 2025 zal een strategisch humanresourcesplan worden opgesteld. Daarin zullen maatregelen worden opgenomen om voldoende in-, door- en uitstroom te behouden in de structurele formatie.

## **BESTEDINGEN AAN DE DOELSTELLING, FONDSENWERVING, BEHEER EN ADMINISTRATIE**

Amnesty Nederland zal ook de komende jaren de kengetallen volgen voor de bestedingen aan de doelstelling, (fondsen)werving en beheer en administratie zoals voorgeschreven door de Richtlijn 650 voor de Jaarverslaggeving en de Erkenningsregeling voor goede doelen. Die laatste stelt dat de verhouding tussen deze kosten redelijk en uitlegbaar moet zijn. De verhouding wordt in elk geval redelijk geacht indien de doelbesteding als percentage van de totale lasten, gerekend over de voorgaande drie jaar, gemiddeld minimaal 70% bedraagt. Amnesty Nederland houdt zich hieraan en zal dat blijven doen.

Amnesty Nederland hanteert als interne norm dat de kosten 'beheer en administratie' maximaal 6% van de lasten mogen vormen. Deze norm wordt vanaf 2022 aangepast naar maximaal 5% op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren (waarin het percentage schommelde tussen de 4% en 5%) en een vergelijking met andere goede doelen.

## **CONTINUÏTEITSRESERVE**

Amnesty Nederland houdt een continuïteitsreserve aan voor de dekking van risico's op korte termijn en om zeker te zijn dat zij ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen. De omvang van de continuïteitsreserve wordt, volgend uit een risicoanalyse, bepaald volgens een daartoe in 2020 bijgewerkte en opnieuw vastgestelde berekeningswijze. Wij hanteren een bandbreedte voor de omvang van de continuïteitsreserve, met een minimaal en maximaal gewenste omvang.

Amnesty Nederland houdt zich ook aan de richtlijn van Goede Doelen Nederland dat de continuïteitsreserve maximaal anderhalf keer de kosten van de werkorganisatie mag bedragen. We streven ernaar de continuïteitsreserve op peil te houden. Op dit moment is er geen aanleiding om de continuïteitsreserve te verhogen aangezien deze binnen de gestelde bandbreedte valt.

## **MEERJARENCIJFERS**

De structurele investeringen die voortkomen uit de nieuwe strategie zijn gefaseerd over de jaren 2022-2025 en worden grotendeels gedekt door de structurele inkomsten.

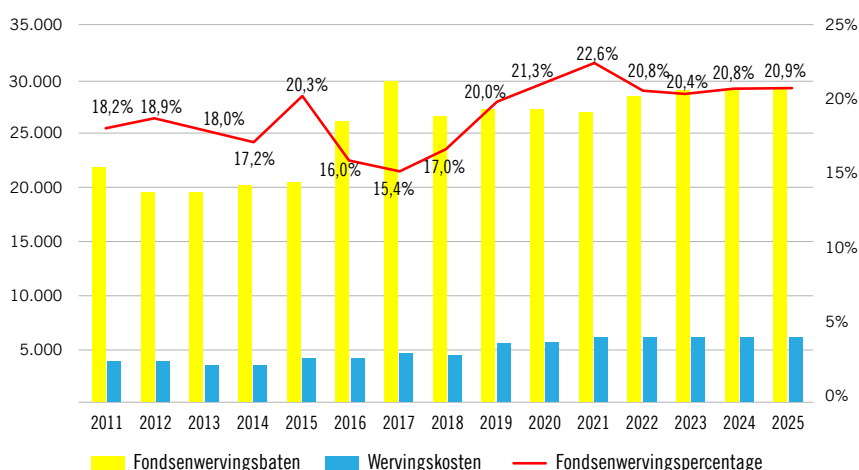
De structurele inkomstentoe name als resultaat van de verhoogde investering in fondsenwerving is verwerkt in de meerjarencijfers. Een toename van de inkomsten uit ledenbijdragen met € 400 duizend vanaf 2021 is er ook in opgenomen. Daarnaast is € 1 miljoen aan extra inkomsten uit nalatenschappen opgenomen verspreid over de jaren 2022 en 2023 op basis van de reeds in 2020 en 2021 gemelde nalatenschappen die, vanwege de nieuwe administratieve verwerking, pas na rekening en verantwoording als inkomsten worden geboekt.

Meerjarencijfers op hoofdlijnen x1000	Fin kader 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>				
BATEN	€ 28.831	€ 29.504	€ 29.206	€ 29.363
LASTEN	-€ 29.068	-€ 29.684	-€ 29.559	-€ 29.700
FINANCIELE BATEN EN LASTEN	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
SALDO	-€ 237	-€ 180	-€ 353	-€ 337
Onttrekking <b>continuïteitsreserve</b>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Onttrekking <b>BR Nationale en internationale projecten</b>	€ 165	€ 180	€ 267	€ 337
Onttrekking overige <b>bestemmingsreserve</b>	€ 72	€ 0	€ 86	€ 0
Onttrekking <b>bestemmingsfondsen</b>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	€ 237	€ 180	€ 353	€ 337
Verskil (nog uit begroting te dekken)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

↑ Meerjarenbegroting Amnesty International

De uitgaven tonen een lichte overschrijding van de inkomsten. Deze overschrijding wordt gedekt met onttrekkingen uit de bestemmingsreserve 'Nationale en internationale projecten' en uit overige bestemmingsreserves.

### Fondsenwerving door de jaren heen (x € 1.000)

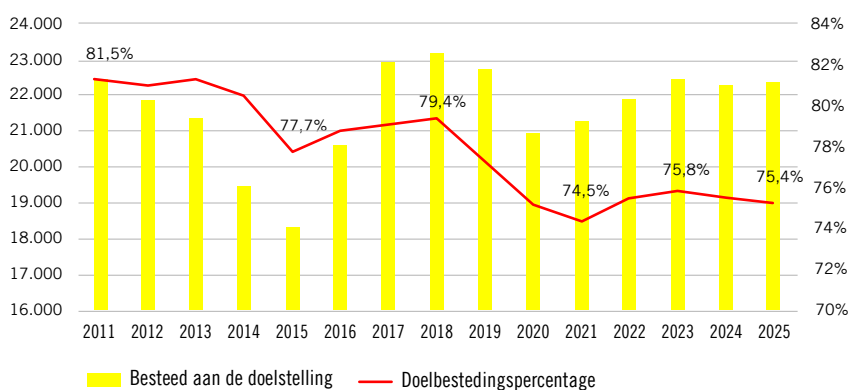


Deze grafiek laat zien dat de **fondsenwervingskosten** het afgelopen decennium zijn gestegen van € 3,5 miljoen naar € 6 miljoen (blauwe kolommen). De **inkomsten** stegen in die periode van € 20 miljoen naar zo'n € 27 miljoen (gele kolommen). Het kengetal werving baten (rode lijn) laat de ontwikkeling zien van het **fondsenwervingspercentage** (fondsenwervingskosten/baten). In 2017 was dit percentage bijzonder laag (15,4%) vanwege de exceptioneel hoge inkomsten, maar de grote lijn laat een stijging zien van 17% naar 20-21%.

De vooruitblik in de meerjarencijfers is dat de komende jaren een jaarlijks fondsenwervingsbudget van € 6 miljoen, na een aantal jaren van aanloop, jaarlijkse inkomsten gaat opleveren van € 29 miljoen. Dit staat gelijk aan een stijging van de jaarlijkse inkomsten met zo'n € 2 miljoen ten opzichte van het jaar 2020. In de periode van de meerjarenstrategie, de jaren 2022 t/m 2025, leidt dit in totaal tot € 7 miljoen meerwaarde aan inkomsten. Het fondsenwervingspercentage komt daarbij uit tussen de 20 en 21% en stabiliseert in de jaren daarna.

Wat betekent dit voor het beschikbare budget voor doelbesteding? De stijging van de inkomsten levert vanaf 2021 een groei van het budget voor doelbesteding op naar bijna € 22,5 miljoen in 2025 en stabiliseert daarna (bij een gelijkblijvend fondsenwervingsbudget). In de periode van de meerjarenstrategie, de jaren 2022 t/m 2025, leidt dit tot € 5 miljoen extra aan middelen voor doelbesteding. Het doelbestedingspercentage dat sinds 2011 een dalende trend liet zien, stabiliseert in die periode op ongeveer 75%.

### Doelbesteding door de jaren heen (x € 1.000)



Deze grafiek laat zien dat de omvang van onze **doelbesteding** het afgelopen decennium in absolute bedragen fluctueerde tussen de € 18,3 miljoen (2015) en de € 23,2 miljoen (2018). Het percentage doelbesteding laat sinds 2011 een neergaande trend zien. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de hogere bestedingen aan fondsenwerving (vanwege de stijgende kosten van fondsenwerving en de extra inzet om het inkomen te laten groeien). In de meerjarenstrategie voor 2022 – 2025 wordt ingezet op een stabilisatie van het percentage doelbesteding rond de 75%. Hiermee voldoet Amnesty Nederland nog altijd ruim aan de normen van de Erkenningsregeling (minimaal 70% doelbesteding).

Relevante onderliggende informatie voor het lezen van de grafiek:

- De inkomsten van Amnesty Nederland kenden vanaf topjaar 2010 een flinke daling. Daaruit volgde in 2014 een reorganisatie met een verkleining van het personeelsbestand per 2015 en vernieuwing van de fondsenwervingsstrategie.
- Sinds 2015 is er sprake van een stijging van de inkomsten.
- Qua inkomsten was 2017 het beste jaar ooit voor Amnesty Nederland (€ 30 miljoen). Dat is terug te zien in de verhoogde bestedingen aan de doelstelling in 2017, 2018 en 2019.
- Dat geldt ook voor de hoge doelbesteding in de jaren 2011 en 2012, dit was mogelijk door incidenteel hoge inkomsten in de jaren daarvoor.
- In 2020 werd er minder aan de doelstelling besteed dan begroot (€ 1,3 miljoen minder), vanwege de overheidsmaatregelen in verband met de corona-pandemie. Volgens de begroting zou een groot deel van deze bestedingen gedekt worden uit bestemmingsreserves en externe financiering.
- De stijging van het budget voor doelbesteding komt ook ten gunste van de internationale organisatie.



↑ Medewerkers van Amnesty Nederland © Amnesty International